

Strategi Rekrutmen dan Seleksi
Studi Kasus : PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasi 7
Madiun

SKRIPSI



Oleh :

Nama : Everaldo Firmansyah
Nomor Mahasiswa : 12311322
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA
2016

Strategi Rekrutmen dan Seleksi

Studi Kasus : PT Kereta Api Daerah Operasi 7

Madiun

SKRIPSI

ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar sarjana strata-1 di Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

Oleh :

Nama : Everaldo Firmansyah
Nomor Mahasiswa : 12311322
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA

2016

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”



Yogyakarta, Oktober 2016

Penulis,

Everaldo Firmansyah

Strategi Rekrutmen dan Seleksi
Studi Kasus : PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasi 7
Madiun

Nama : Everaldo Firmansyah
Nomor Mahasiswa : 12311322
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia



Yogyakarta, Oktober 2016
Telah disetujui dan disahkan oleh
Dosen Pembimbing,

Arif Hartono, S.E., MHRM., Ph.D

Telah dipertahankan / diujikan dan disahkan
untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar
sarjana strata-I di Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi,
Universitas Islam Indonesia

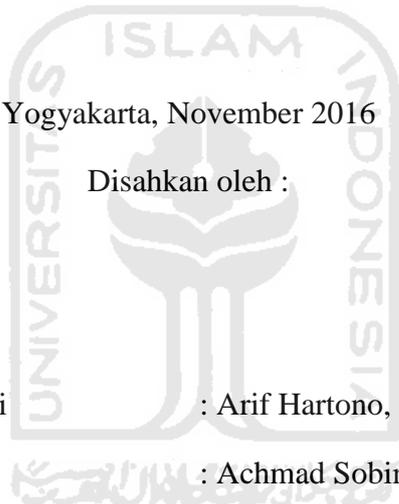
Nama : Everaldo Firmansyah
Nomor Mahasiswa : 12311322
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, November 2016

Disahkan oleh :

Penguji / Pembimbing Skripsi : Arif Hartono, Drs., MHRM., Ph.D.

Penguji 1 : Achmad Sobirin, Drs., Mba., Ph.D.

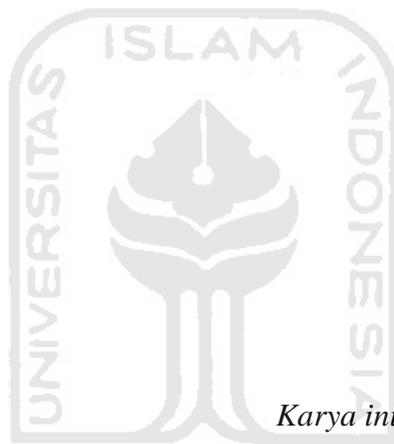


Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi

Universitas Islam Indonesia

(Dr. H. Agus Harjito, M.Si.)



Karya ini saya persembahkan untuk..

Samsurizal & Dra. Sri Anggar Dewati

Saya bukan apa – apa tanpa perjuangan kalian

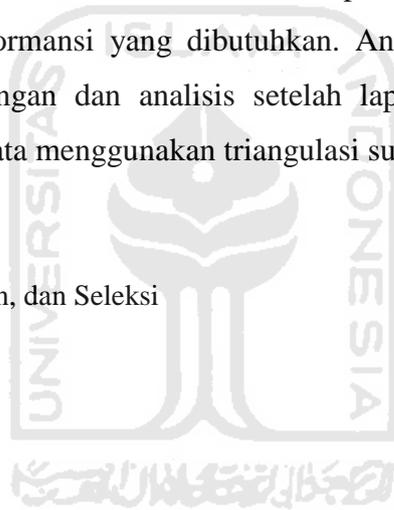
Thanks for everything that you gave to me,

I'll make you proud of me.....Soon!!!

ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tentang strategi rekrutmen dan seleksi yang digunakan PT Kereta Api Indonesia (PT KAI) untuk mencapai keunggulan kompetitif, khususnya pada Daerah Operasi 7 Madiun. Pada penelitian ini, penulis membahas strategi rekrutmen dan seleksi yang digunakan PT KAI secara mendetail. Hasil dari penelitian ini adalah definisi strategi rekrutmen dan seleksi menurut manajemen perusahaan, perencanaan strategi rekrutmen dan seleksi, pelaksanaan strategi rekrutmen dan seleksi, dan evaluasi strategi rekrutmen dan seleksi. Penelitian yang bersifat kualitatif ini mengumpulkan data melalui wawancara pada responden yang dianggap paling mengerti tentang informasi yang dibutuhkan. Analisis data yang digunakan yaitu analisis sebelum lapangan dan analisis setelah lapangan (analisis Miles dan Huberman). Uji keabsahan data menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi waktu.

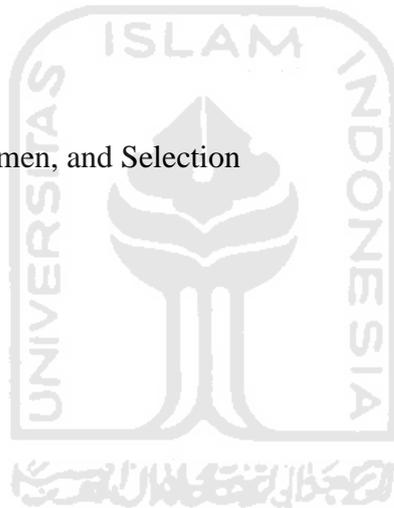
Kata kunci : Strategi, Rekrutmen, dan Seleksi



ABSTRACT

This study aims to find out about strategy of recruitmen and selection that used by PT Kereta Api Indonesia (PT KAI) to achieve the competitive advantage, particularly at DAOP 7 Madiun. In this study, author discusses about the details of recruitmen and selection's strategy that used by PT KAI. The results from this study are around definition of strategy or recruitment and selection according to the company's management, recruitment and selection's strategy planning, recruitment and selection's strategy implementation, and evaluation of strategy recruitment and selection. This qualitative study collected data through interviews from respondents that considered most understand of the information that needed. Analysis of data, used before the field analysis and after field analysis (analysis of Miles and Huberman). To testing the validity of the data, author using triangulation of sources and triangulation of time.

Keywords : Strategy, Recruitmen, and Selection



KATA PENGANTAR

Assalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT karena berkat rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir ini. Shalawat serta salam semoga senantiasa terlimpah dan tumpah kepada Nabi Muhammad SAW, kepada keluarga, para sahabat, dan umatnya hingga akhir zaman. Aamiin..

Penulis menyadari tugas akhir ini dapat tersusun dengan baik tidak terlepas dari bantuan, bimbingan, dan dukungan dari berbagai pihak. Dengan segenap ketulusan hati, ucapan terima kasih penulis ucapkan untuk :

1. Ibu Sri Anggar Dewati, yang selalu mendoakan, serta memberikan dukungan material dan non-material kepada penulis dari awal kuliah hingga menyelesaikan skripsi.
2. Bapak Samsurizal, yang telah bekerja keras untuk menyekolahkan penulis dari TK hingga mampu mengenyam pendidikan hingga perguruan tinggi.
3. Bapak Dr. Ir. Harsoyo, M.Sc selaku rektor Universitas Islam Indonesia
4. Bapak Dr. Drs. Dwi Praptono Agus Harjito, M.Si. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia
5. Bapak Dr. Drs. Sutrisno, MM. Selaku Ketua Progam Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia

6. Bapak Arif Hartono, Drs., MHRM., Ph.D. Selaku dosen pembimbing dan dosen favorit penulis. Terimakasih atas segala bimbingan dan masukan ketika penulisan skripsi.
7. Bapak dan Ibu Dosen yang telah memberikan ilmu dan inspirasi sekaligus perubahan dalam diri penulis.
8. Staff karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia yang membantu penulis dengan ikhlas.
9. Seluruh staff perpustakaan Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
10. Ibu Andriyastuti Suratman, SE., MM selaku dosen pembimbing PKM-K, yang telah banyak memberikan nasehat, motivasi, serta dorongan bagi penulis untuk menjadi lebih baik.
11. Liony Mayestica, S.S selaku kakak perempuan dari penulis. Yang sering menemani penulis dalam penulisan skripsi ini hingga dini hari, terimakasih juga sering menraktir dan memberikan tiket nonton film gratis...
12. Desire Rizalita selaku adik perempuan dari penulis. Terimakasih sudah mau disuruh-suruh oleh penulis dan sudah menemani penulis ketika ujian skripsi dari awal hingga selesai.
13. Dhisma Maharani Nayasiwi, S.E. Selaku pacar, mantan pacar, teman, dan sahabat dari penulis. Yang telah menemani dan banyak membantu penulis dari awal kuliah hingga saat ini, dan seterusnya. Terima kasih juga untuk segala motivasi, dorongan, nasehat, petuah, waktu, tenaga, dan pikiranya. *Thanks to makes me better.....*
14. Rr Octasia Maharani Delta Putri, S.T. Selaku teman dari penulis, yang telah membantu dalam mengedit penulisan dan memberikan masukan kepada penulis

dalam penyusunan skripsi. Terima kasih juga telah sering membawakan makanan yang enak sekali dan mengenyangkan pada saat mengerjakan skripsi bersama dhisma dan tomi.

15. Tomy Dwi Januwarso, S.E. Selaku teman kuliah, yang telah meluangkan waktu untuk mengerjakan skripsi bersama dan berdiskusi.
16. Bapak dan Ibu Hadi Widodo, selaku orang tua dari dhisma, yang telah banyak membantu penulis.
17. Thomas, Enal, Tito, Billy, Mas Rizal, Tunjung, Yozza, Armen, dan teman – teman IFFA Jogja yang banyak memberikan saran kepada penulis dalam pengerjaan skripsi.
18. Teman – teman UKM Flag Football Unisi Herkules.
19. Teman – teman Kombis I.

Semoga semua bantuan yang telah kalian berikan mendapat imbalan dari-Nya. Akhir kata, penulis menyadari skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran dari pembaca. Dan semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi khalayak ramai. Aamiin.

Wassalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Yogyakarta, Oktober 2016

Penulis,

Everaldo Firmansyah

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL SKRIPSI	ii
HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	iii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI	iv
HALAMAN PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
ABSTRAKSI	vii
ABSTRACT.....	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL.....	xvi
DAFTAR GAMBAR.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	4
1.3. Batasan Penelitian	4
1.4. Tujuan Penelitian	5
1.5. Manfaat Penelitian	5
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	6
2.1. Penelitian Terdahulu	6
2.2. Landasan Teori.....	10
2.2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia	10
2.2.2. Definisi strategi rekrutmen dan seleksi.....	11
2.2.3. Rekrutmen.....	18
2.2.4. Seleksi.....	24

BAB III METODE PENELITIAN	35
3.1 Pendekatan Penelitian	35
3.2 Lokasi Penelitian.....	35
3.3 Gambaran Umum Perusahaan.....	36
3.3.1 Sejarah PT Kereta Api Indonesia.....	36
3.3.2 Sejarah Perkerataapian di Indonesia.....	37
3.3.3 Visi, Misi, dan Tujuan PT Kereta Api Indonesia	40
3.3.4 Bidang Usaha PT Kereta Api Indonesia.....	41
3.3.5 Jasa yang Dihasilkan PT Kereta Api Indonesia.....	42
3.3.6 Area Operasi	43
3.3.7 Daerah Operasi (DAOP) 7 Madiun	44
3.3.8 Struktur Organisasi	45
3.4 Instrumen Peneltitian	49
3.5 Sumber data penelitian.....	49
3.5.1 Data Primer (PDP).....	50
3.5.2 Data Sekunder.....	50
3.6 Subyek Penelitian.....	52
3.7 Teknik Pengumpulan Data.....	57
3.8 Metode Analisis Data.....	59
3.9 Uji Keabsahan	64
3.9.1 Uji Kredibilitas	64
 BAB IV TEMUAN - Definisi Strategi Rekrutmen dan Seleksi.....	66
4.1 Pendahuluan	66
4.2 Definisi strategi rekrutmen dan seleksi	68
4.2.1 Menurut manajemen PT Kereta Api Indonesia Daop 7 Madiun	69
4.3 Diskusi Hasil	72
 BAB V TEMUAN - Perencanaan Strategi Rekrutmen dan Seleksi.....	75
5.1. Pendahuluan	75
5.2. Integrasi strategi rekrutmen dan seleksi.....	76

5.2.1.	Integrasi vertikal strategi rekrutmen dan seleksi	76
5.2.2.	Integrasi horizontal strategi rekrutmen dan seleksi	82
5.3.	Proses sebelum pelaksanaan rekrutmen pegawai.....	87
5.3.1.	Surat Kilat Perintah Analisis Beban Kerja	89
5.3.2.	Laporan analisis beban kerja.....	93
5.3.3.	Evaluasi laporan analisis beban kerja	100
5.3.4.	Surat Perintah Pengadaan Rekrutmen Pegawai	107
5.4.	Diskusi Hasil	110
 BAB VI TEMUAN - Pelaksanaan Strategi Rekrutmen dan Seleksi		114
6.1.	Pendahuluan	114
6.2.	Sumber rekrutmen.....	115
6.2.1.	Definisi Rekrutmen Internal dan Rekrutmen Eksternal.....	115
6.2.2.	Rekrutmen Internal	117
6.2.3.	Rekrutmen Eksternal.....	120
6.3.	Metode Rekrutmen.....	122
6.3.1	Sosialisasi ke SMA/SMK	123
6.3.2	Media Internet.....	125
6.3.4	Media Cetak (koran)	128
6.4.	Tahapan seleksi	128
6.4.1.	Seleksi administrasi	132
6.4.2.	Tes kesehatan awal	134
6.4.3.	Tes psikologi.....	136
6.4.4.	Wawancara.....	141
6.4.5.	Tes kesehatan akhir.....	147
6.4.6.	Keputusan Penerimaan	149
6.5.	Faktor penghambat.....	151
6.5.1.	Kurangnya Tenaga Perekrut	153
6.5.2.	Sarana dan Prasarana	154
6.6.	Diskusi Hasil	155

BAB VII TEMUAN - Evaluasi Strategi Rekrutmen dan Seleksi.....	158
7.1. Pendahuluan	158
7.2. Evaluasi Strategi Rekrutmen dan Seleksi	159
7.2.1. Evaluasi dari Daop 7 Madiun	159
7.2.2. Evaluasi dari Kantor Pusat.....	160
7.3. Diskusi Hasil	161
 BAB VIII PENUTUP	 163
8.1. Kesimpulan	163
 DAFTAR PUSTAKA	 165
LAMPIRAN.....	168



DAFTAR TABEL

Tabel.....	Halaman
5.1. Komposisi jumlah pegawai PT Kereta Api Indonesia.....	98
5.2. Komposisi jumlah Pegawai PT Kereta Api Indonesia Daop 7.....	99
6.1. Syarat dan Ketentuan Promosi Pegawai non-organik.....	113
6.2. Perbedaan rekrutmen internal dan rekrutmen eksternal.....	117



DAFTAR GAMBAR

Gambar.....	Halaman
2.1. Posisi strategi rekrutmen dan seleksi.....	14
2.2. Hubungan <i>strategic planning</i> dengan <i>human resource</i>	15
2.3. Contoh proses seleksi.....	25
3.1. Struktur organisasi Daop 7 Madiun.....	45
3.2. Susunan dewan direksi PT Kereta Api Indonesia.....	51
3.3. Komponen dalam analisis data (<i>flow model</i>).....	59
3.4. Komponen dalam analisis data (<i>interactive model</i>).....	60
4.1. Sistem manajemen di PT KAI.....	67
5.1. Integrasi vertikal strategi rekrutmen dan seleksi.....	73
5.2. Proses program pengembangan SDM.....	81
5.3. Alur proses sebelum rekrutmen pegawai.....	84
5.4. Surat kilat perintah analisis beban kerja.....	87
5.5. Form rekapitulasi kebutuhan pekerja unit kerja.....	92
5.6. Form rekapitulasi kebutuhan pekerja Daop 7 Madiun.....	94
5.7. Surat kilat perintah pengadaan rekrutmen.....	105
6.1. Asisten Manajer SDM sedang melakukan sosialisasi ke SMA/SMK.....	120
6.2. Contoh informasi rekrutmen pegawai media internet.....	122
6.3. Contoh surat kilat tentang tahapan seleksi.....	125
6.4. Alur tahapan seleksi PT Kereta Api Indonesia.....	127
6.5. Contoh surat kilat tes psikologi.....	134
6.6. Surat pemberitahuan penunjukkan wawancara.....	137
6.7. Contoh daftar pertanyaan tes wawancara.....	139
6.8. Contoh form penilaian tes wawancara.....	142

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran.....	Halaman
Lampiran A Transkrip wawancara dan daftar pertanyaan.....	164
Lampiran B Data reduksi.....	178
Lampiran C Data display.....	215
Lampiran D Surat penelitian.....	221
Lampiran E Biodata Penulis.....	223



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Efektifitas dari organisasi tergantung pada efektifitas karyawan yang dimiliki. Tanpa tenaga kerja yang terampil dan berkualitas, organisasi dapat dikatakan akan mencapai kinerja organisasi yang biasa – biasa saja. Menurut Majoreen (2011), praktek rekrutmen dan seleksi sebagai *entry point* bagi organisasi untuk menentukan keberhasilan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) dan keberlanjutannya. Perusahaan harus mempunyai strategi rekrutmen dan seleksi yang tepat agar mendapatkan karyawan yang sesuai kebutuhannya. Untuk alasan inilah rekrutmen dan seleksi karyawan menjadi fungsi manajemen sumber daya manusia yang sangat penting (Grobler dkk, 2006).

Di masa lalu, merekrut karyawan sering menjadi proses reaktif perusahaan ketika posisi tertentu perlu diisi. Semakin pesatnya perkembangan zaman, perusahaan melihat bahwa rekrutmen dan seleksi sebagai keharusan strategis yang sangat penting (Snell and Bohlander, 2011:180). Strategi rekrutmen dan seleksi menjadi sangat penting, karena tidak sekedar mengisi posisi yang kosong saja, akan tetapi harus mampu menciptakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Menurut Newell dalam Snell dan Bohlander (2010) jika perusahaan mendapatkan karyawan yang salah, maka perusahaan akan berada dalam masalah. Oleh karena itu, dibutuhkan kehati – hatian dalam merumuskan strategi rekrutmen dan seleksi, serta implementasi dan evaluasinya.

Strategi rekrutmen dan seleksi pada setiap perusahaan berbeda – beda. Bisa jadi strategi rekrutmen dan seleksi A sangat cocok dengan perusahaan A, akan tetapi belum

tentu dapat diimplementasikan di perusahaan B. Ini menunjukkan jika setiap perusahaan memiliki strategi rekrutmen dan seleksi sendiri – sendiri. Rao (2010) mengemukakan bahwa adanya perbedaan praktek rekrutmen dan seleksi pada setiap perusahaan. Perbedaan ini dikarenakan oleh beberapa sebab, diantaranya pergerakan ekonomi, visi dan misi perusahaan, dan siapa yang memimpin organisasi dengan nilai yang dibawa. Seperti hasil penelitian yang dilakukan Kundu dkk (2012) menunjukkan bahwa organisasi yang bergerak pada bidang manufaktur dan jasa mempunyai metode rekrutmen dan seleksi yang berbeda. Perusahaan yang bergerak dibidang manufaktur dan jasa memiliki konsumen dan pasar yang berbeda. Oleh sebab itu, perusahaan harus mampu mengetahui keinginan konsumen sebagai tujuan perusahaan untuk mencapai prioritas kompetitif. Prioritas kompetitif meliputi *low cost, quality, delivery*, dan *flexibility* (Ward dkk, 1998 dalam Ahmad dan Schroeder, 2002)

Pranoto dkk (2015) mengemukakan bahwa manajemen PT Kereta Api Indonesia (KAI) mencanangkan perubahan strategi perusahaan yang dulunya berorientasi pada produksi dan beralih pada pelanggan. Manajemen dengan orientasi produksi akan memaksimalkan faktor – faktor produksi yang dimiliki untuk menghasilkan pendapatan, tanpa berupaya atau upaya yang terbatas dalam melakukan perubahan untuk menyesuaikan dengan pengguna jasa yang selalu berubah dari masa ke masa (orientasi kepada pengguna jasa – *customer oriented*).

“Awalnya moda kereta api dipersepsikan jauh dari modern, kumuh, massal, jorok, hanya untuk kalangan ekonomi bawah, dan menjadi pilihan terakhir jika moda transportasi lain tidak ada. Sekarang moda kereta api menjadi pilihan utama.” Pranoto (2015:111).

Perubahan strategi yang berorientasi pada pelanggan (*customer oriented*) ini menjadikan pelanggan dan kepuasan pelanggan sebagai tolok ukur kinerja perusahaan. PT KAI melakukan perubahan – perubahan yang sangat signifikan untuk mendukung strategi tersebut. Fasilitas di dalam kereta diperbaiki, stasiun menjadi lebih nyaman, cara mendapatkan tiket juga lebih tertib, para pegawai kereta api menjadi perhatian kepada para penumpang, dan terlebih lagi kereta api selalu berangkat dan tiba tepat waktu (Pranoto dkk, 2015). Inti dari strategi tersebut terletak pada bagaimana mencapai kepuasan pelanggan, oleh karena itu PT KAI diharuskan untuk mengikuti perubahan dari keinginan pelanggan yang ingin didapatkan ketika menggunakan moda kereta api. Dengan tercapainya kepuasan pelanggan, maka akan berpengaruh langsung pada pendapatan yang dihasilkan PT KAI.

Dengan perubahan strategi perusahaan seperti diatas, PT KAI tidak hanya memperbaiki fasilitas jasa yang diberikan kepada pelanggan saja, tetapi juga membutuhkan SDM yang berkinerja yang baik. Oleh karena itu, PT KAI harus mempunyai strategi dalam mendapatkan SDM yang sesuai kebutuhan, yang mampu menjadi penggerak dari strategi perusahaan tersebut.

Berdasarkan Annual Report PT KAI (2014), sumber daya manusia (SDM) bagi perusahaan merupakan faktor terpenting dan sangat menentukan bagi keberhasilan dan kesinambungan usaha PT KAI Sejalan dengan visi Perseroan untuk menjadi penyedia jasa perkeretaapian terbaik yang fokus pada pelayanan pelanggan dan memenuhi harapan stakeholders, perusahaan membutuhkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang memiliki kompetensi tinggi dan berkinerja unggul untuk mendukung pencapaian visi tersebut. Di dalam Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) PT KAI tahun 2014-2018, salah satu strategi besar pengembangan perusahaan adalah peningkatan peran

sumber daya manusia sebagai mitra bisnis strategis (*strategic business partner*). Fokus strategi ini adalah mereposisi dan meningkatkan peran SDM, tidak lagi sekedar pekerja administratif, tetapi menjadi lebih aktif dan dinamis untuk memberikan kontribusi kinerja yang optimal bagi perusahaan dalam upaya meraih keunggulan kompetitif. Untuk mencapai hal tersebut, dibutuhkan strategi rekrutmen dan seleksi yang mampu menghasilkan karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan tersebut. Karyawan yang tidak sekedar mempunyai pengalaman dan skill saja, tetapi karyawan yang mempunyai nilai tersendiri, langka, non-substitusi, dan tidak mudah ditiru dengan pesaing.

Pada penelitian ini, penulis ingin mengetahui mengenai strategi rekrutmen dan seleksi yang digunakan oleh PT KAI untuk mencapai keunggulan kompetitif. Penulis juga ingin mengetahui bagaimana implementasi serta evaluasi dari strategi rekrutmen dan seleksi melalui DAOP 7 Madiun.

1.2. Rumusan Masalah

1. Bagaimana PT. Kereta Api Indonesia Daop 7 Madiun merumuskan strategi rekrutmen dan seleksi untuk membangun keunggulan kompetitif perusahaan?
2. Bagaimana implementasi dari strategi rekrutmen dan seleksi yang dimiliki PT. Kereta Api Indonesia Daop 7 Madiun?
3. Apa yang dilakukan PT. Kereta Api Indonesia Daop 7 Madiun untuk mengevaluasi strategi rekrutmen dan seleksi yang dimiliki perusahaan?

1.3. Batasan Penelitian

Fokus penelitian ini adalah mengenai strategi rekrutmen dan seleksi karyawan yang dimiliki PT. Kereta Api Indonesia, serta bagaimana implementasi dan evaluasi yang

dilakukan PT. Kereta Api Indonesia khususnya Daerah Operasi (DAOP) 7 Madiun. Pembatasan ini dilakukan karena PT. Kereta Api Indonesia memiliki daerah operasi (DAOP) yang terbagi menjadi Sembilan daerah operasi di pulau Jawa dan dua divisi di pulau Sumatra.

1.4. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui bagaimana PT. Kereta Api Indonesia merumuskan strategi rekrutmen dan seleksi untuk membangun keunggulan kompetitif perusahaan
2. Untuk mengetahui implementasi strategi rekrutmen dan seleksi yang dimiliki PT. Kereta Api Indonesia.
3. Untuk mengetahui apa yang dilakukan PT. KAI DAOP 7 Madiun untuk mengevaluasi strategi rekrutmen dan seleksi yang sudah dijalankan.

1.5. Manfaat Penelitian

1. Bagi perusahaan
Dapat menjadi salah satu referensi dalam menentukan dan menjalankan strategi rekrutmen dan seleksi karyawan agar mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
2. Bagi penulis
Untuk menambah pengetahuan mengenai strategi rekrutmen dan seleksi serta mengetahui praktek dan evaluasinya pada perusahaan.
3. Bagi pihak lain
Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan atau referensi untuk penelitian selanjutnya.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Berikut beberapa penulisan terdahulu yang menjadi acuan oleh penulis, yaitu :

1. *A resource-based analysis of recruitment and selection practices of Indian software companies : A case study approach*

Penelitian kualitatif ini ditulis oleh Rao pada tahun 2010. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis rekrutmen dan seleksi yang dilakukan di lima perusahaan *software* di India.

Dari penelitian ini menunjukkan bahwa adanya perbedaan pada praktek rekrutmen dan seleksi yang digunakan. Perbedaan ini dikarenakan oleh beberapa sebab, salah satunya adalah pergerakan ekonomi yang sangat cepat, visi dan misi organisasi, dan siapa yang memimpin organisasi dengan nilai yang dibawa.

Pada proses rekrutmen pegawai di lima perusahaan yang menjadi responden, arahan karyawan (*employee referrals*) dianggap metode rekrutmen yang paling sukses dalam menghasilkan kandidat yang potensial. Arahan karyawan ini lebih dominan digunakan untuk rekrutmen internal pada responden dari penelitian tersebut. Sedangkan proses atau tahapan seleksi yang banyak digunakan pada rekrutmen eksternal adalah *Personality tests, behavioral interviews, dan resumes*. Metode rekrutmen dan seleksi internal ataupun eksternal yang digunakan pada responden

penelitian tersebut sangat dipengaruhi oleh kegiatan bisnis dari perusahaan yang bergerak dibidang *software*.

2. *Exploring recruitment and selection trends in the Eastern Cape*

Penelitian yang dilakukan Low tahun 2013, ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Objek penelitiannya adalah 19 organisasi yang ada di Eastern Cape.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui tren dari rekrutmen dan seleksi serta bagaimana organisasi menentukan kebijakan, metode, dan teknik yang digunakan di Eastern Cape. Hasil dari penelitian ini adalah tren rekrutmen dan seleksi di Eastern Cape tidak jauh berbeda dengan daerah lainnya, akan tetapi adanya peraturan pemerintah setempat dan kurangnya penggunaan internet mempengaruhi sumber dari rekrutmen dan seleksi. Pada metode rekrutmen yang dominan dilakukan adalah “*having a clear procedure*”, sedangkan metode seleksi yang hampir ada di setiap responden penelitian adalah “*applicantion blank*”

3. *A review of SMEs recruitment and and selection dilema : finding a ‘fit’*

Penelitian kuantitatif yang dilakukan Abraham dkk pada tahun 2015, ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana strategi rekrutmen dan seleksi yang mampu menghasilkan karyawan yang “*fit*” (cocok) pada organisasi dan kinerja karyawan yang akan datang pada UMK di Malaysia.

Keputusan perekrutan yang efektif adalah berdasarkan pemeriksaan secara strategis, sistematis, terperinci, dan akurat. Dibutuhkan juga

kecocokan antara “orang” dengan perusahaan, lingkungan perusahaan, dan pekerjaan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara konsep “*fit*” dan kompetensi dengan “*job performance*” pada karyawan. Dari penelitian ini menunjukkan bahwa dibutuhkan kehati – hatian pada saat merumuskan strategi rekrutmen dan seleksi serta pada saat pelaksanaan dari strartegi tersebut.

4. *The importance of recruitment and selection process for sustainability or total quality management*

Penelitian yang dilakukan oleh Ahmad and Schroeder pada tahun 2002 ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Pada penelitian ini menggunakan data sekunder yang didapat dari jerman, itali, japan dan USA yang dikeluarkan oleh *World Class Manufacturing (WCM) project (Flynn et al, 1996)*.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa proses rekrutmen dan seleksi mempengaruhi *total quality management (TQM)*. Proses rekrutmen dan seleksi juga dapat mempengaruhi perencanaan *competitiveness* organisasi. Pada penelitian ini juga menjelaskan bahwa perencanaan rekrutmen dan seleksi sangat krusial. Yang dimaksud TQM adalah seluruh proses bisnis perusahaan.

5. *Recruitment and selection techniques in manufacturing and service organization operating in India*

Penelitian kuantitatif ini dilakukan oleh Kundu dkk pada tahun 2012. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menilai perbedaan rekrutmen dan seleksi yang digunakan oleh organisasi manufaktur dan jasa di India.

Hasil dari penelitian ini adalah bahwa metode rekrutmen yang digunakan pada organisasi manufaktur ada perbedaan. Hal ini dikarenakan perbedaan kebutuhan karyawan, perumusan rekrutmen dan seleksi, dan perumusan *competitiveness* organisasi. Sedangkan metode seleksi tidak ada perbedaan yang signifikan.

6. *The Impacts of well Planned Recruitment and Selection Process on Corporate Performance in Nigerian Banking Industry (A Case Study of First Bank Plc)*

Penelitian kuantitatif ini dilakukan oleh Mustapha pada tahun 2013, Penelitian ini bertujuan untuk mempelajari rekrutmen dan seleksi yang dilakukan First Bank Plc di Nigeria.

Hasil penelitian ini menunjukkan perencanaan rekrutmen dan seleksi yang baik dan tepat mempengaruhi kinerja perusahaan secara signifikan. Pada penelitian ini juga menunjukkan bahwa rekrutmen dan seleksi menjadi faktor kunci bagi komitmen perusahaan dalam menciptakan *competitiveness* perusahaan.

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan hal yang penting bagi perusahaan. Seiring perkembangan jaman, manajemen sumber daya manusia tidak hanya sebagai bagian dari perusahaan yang mengurus administrasi karyawan saja. Menurut Anyim dkk (2012) pada penelitiannya menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pendekatan strategis dan berkaitan untuk pengelolaan aset paling berharga organisasi, yaitu orang-orang (karyawan) yang secara individu dan kolektif berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sejalan dengan pernyataan tersebut, menurut Snell dan Bohlander (2010) Gagasan bahwa organisasi "bersaing melalui karyawan", ini menyoroti fakta bahwa organisasi yang sukses adalah organisasi yang mampu mengelola "talent" atau "human capital". *Human capital* menggambarkan nilai ekonomis dari pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan dari karyawan. Meskipun nilai ekonomis dari karyawan tersebut tidak muncul langsung di neraca perusahaan, akan tetapi hal tersebut memiliki dampak yang luar biasa pada kinerja perusahaan.

Berikut definisi manajemen sumber daya manusia menurut beberapa ahli, yaitu :

1. Menurut Dessler dkk (2011:30) Manajemen sumber daya manusia merupakan proses memperoleh, pelatihan, menilai, dan kompensasi karyawan, serta menghadirkan serikat kerja, kesehatan dan keselamatan, dan menciptakan keadilan bagi karyawan.
2. Menurut Messmer (2007:9) Manajemen sumber daya manusia merupakan aspek tertentu dari bisnis yang meliputi keputusan, kegiatan , dan proses memenuhi kebutuhan dasar pegawai yang mampu mendukung kinerja karyawan dalam rangka

mencapai tujuan perusahaan. Fungsi dari manajemen sumber daya manusia meliputi *staffing* (kepegawaian), *basic workplace policies* (kebijakan penempatan), *compensations and benefits* (kompensasi dan fasilitas), *retention* (mempertahankan), *training and developments* (pelatihan dan pengembangan karyawan), *regulatory issues*.

3. Menurut Snell dan Bohlander (2011:4) manajemen sumber daya manusia meliputi beberapa kegiatan yaitu, menganalisis keunggulan perusahaan dan merancang “*jobs*” atau pekerjaan sehingga strategi dapat diterapkan dengan baik untuk bersaing dengan kompetitornya. Dalam prakteknya, fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi mengidentifikasi kebutuhan karyawan, rekrutmen dan seleksi, pelatihan, motivasi, penilaian kinerja, mengembangkan kebijakan kompensasi yang kompetitif untuk mempertahankan karyawan, dan mempersiapkan karyawan untuk masa depan.

Dari definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki fungsi yang penting bagi keunggulan kompetitif perusahaan. Manajemen sumber daya manusia sendiri dapat dikatakan sebagai pendekatan strategis. Karena tidak hanya sekedar menjalankan fungsi – fungsinya saja, namun manajemen sumber daya manusia pada perusahaan harus mampu memproyeksikan kebutuhan perusahaan akan karyawan guna mencapai tujuannya.

2.2.2. Definisi strategi rekrutmen dan seleksi

Posisi strategi SDM memiliki keterikatan dan saling membutuhkan dengan strategi organisasi, Ini dapat dilihat pada gambar 2.1. Strategi SDM dipandang sesuatu yang penting terhadap proses SDM pada perusahaan, seperti rekrutmen dan seleksi

sebagai komponen yang terintegrasi dalam mempertahankan daya saing perusahaan (Breaugh & Starke, 2000).

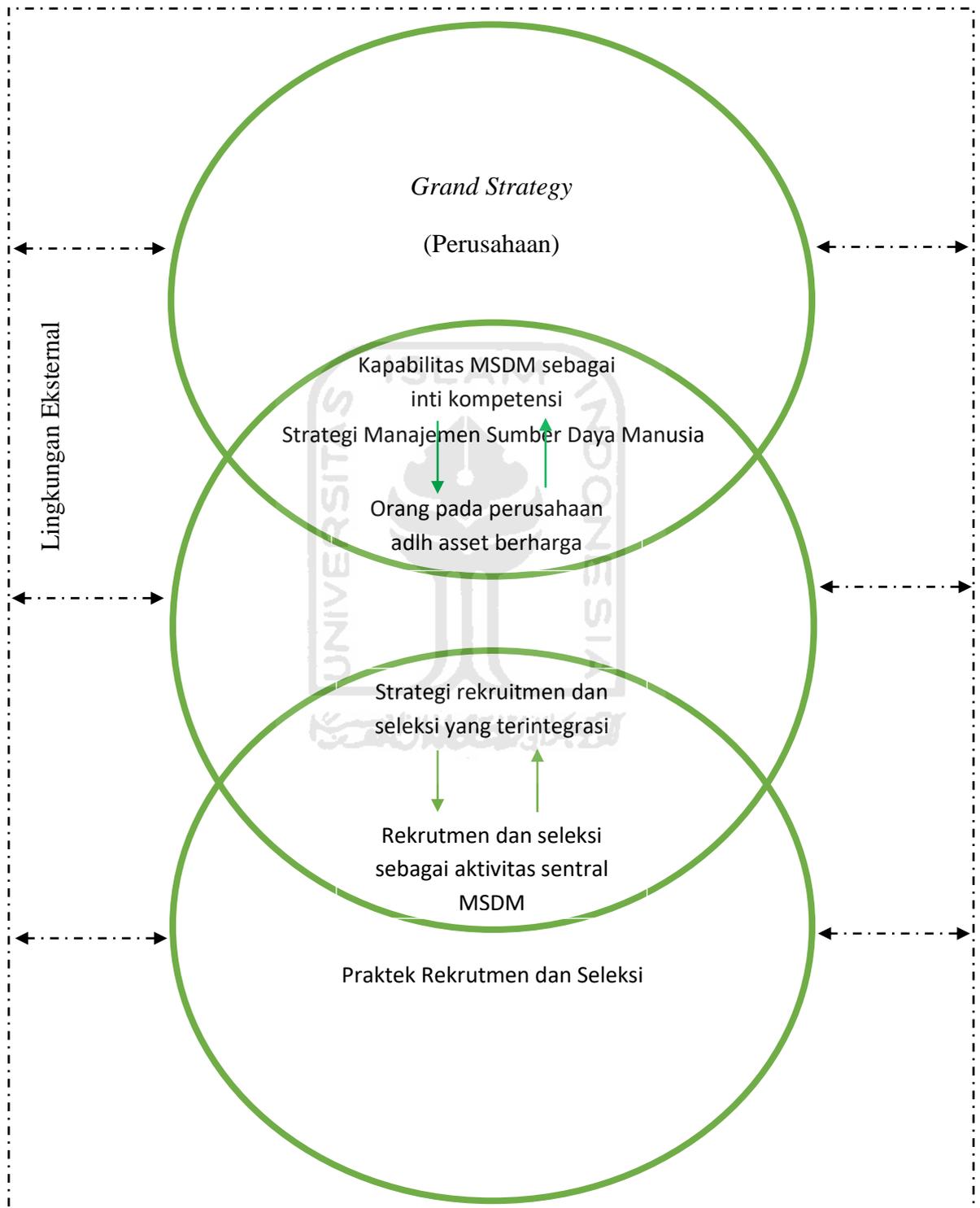
Strategi organisasi menyiratkan bahwa memerlukan jenis pekerjaan yang khusus dan jenis orang tertentu untuk melakukannya. *Human Resources (SDM) Grand Strategy* menentukan jenis dan berapa orang (karyawan) yang dibutuhkan untuk mewujudkan strategi perusahaan (Rothwell & Kazanas 2003). Rekrutmen terdiri dari kegiatan mengidentifikasi sumber bakat (kandidat) untuk memenuhi kebutuhan perusahaan, yang kemudian menarik kandidat dengan jumlah dan jenis yang tepat untuk dipekerjakan pada perusahaan. Seleksi adalah proses mencari dan kemudian mengidentifikasi kecocokan antara individu, pekerjaan, kelompok kerja, dan organisasi. Rekrutmen dan seleksi merupakan proses yang terpisah akan tetapi saling berhubungan.

Rekrutmen dan seleksi merupakan komponen penting bagi keberhasilan suatu organisasi. Tenaga kerja yang Berpengetahuan dan terampil pasti merupakan sumber potensial dari keunggulan kompetitif bagi organisasi (Khandekar dan Sharma, 2005). Menurut (Rothwell & Kazanas 2003) Untuk mengorientasikan rekrutmen dan seleksi sebagai suatu strategi, manajemen perusahaan atau manajemen SDM harus:

1. Mempertimbangkan kembali tujuan dari rekrutmen dan seleksi pada konteks manajemen SDM, strategi SDM, dan strategi organisasi. Hal apa yang diinginkan dan dihasilkan untuk saat ini, dan apa yang ingin dicapai di masa depan.
2. Menganalisis kekuatan dan kelemahan yang muncul dari upaya perekrutan yang dilakukan organisasi, menganalisis cara membangun kekuatan tersebut, dan menganalisis kelemahan tersebut dapat ditanggulangi atau tidak.

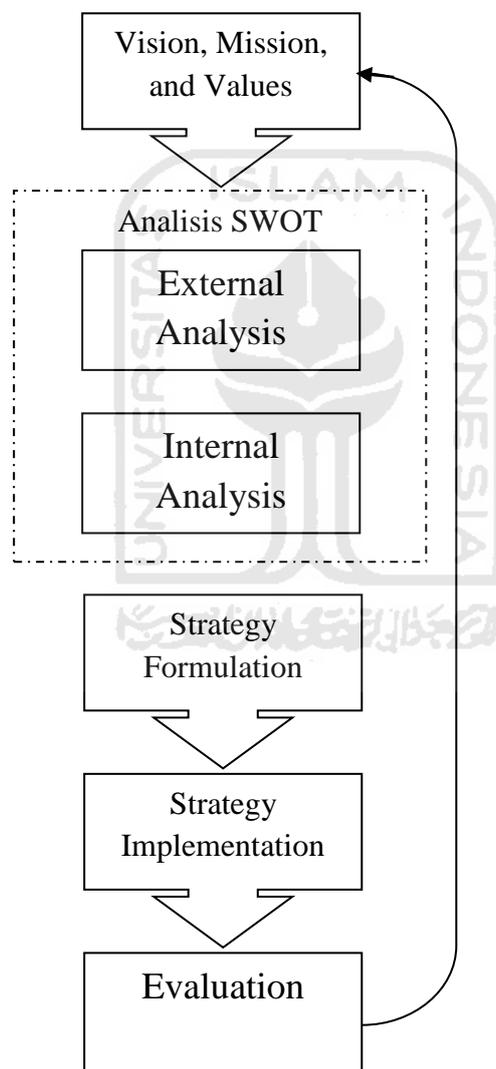
3. Menganalisis tren yang ada di lingkungan eksternal dan internal perusahaan, yang cenderung mempengaruhi rekrutmen dan seleksi.
4. Menganalisis luas jangkauan strategi rekrutmen dan seleksi tersebut, menganalisis strategi tersebut dapat digunakan hingga dimasa depan atau sekedar sekali pakai
5. Menganalisis strategi rekrutmen dan seleksi apa saja yang tersedia
6. Menganalisis pilihan rekrutmen dan seleksi strategi yang tepat, mengingat strategi SDM, dan menganalisis apakah mampu *linked* dengan praktik SDM lainnya
7. Menganalisis kriteria yang harus digunakan untuk mengevaluasi rekrutmen dan seleksi

Strategi rekrutmen dan seleksi merupakan hal yang sangat penting dan krusial bagi perusahaan. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa rekrutmen dan seleksi merupakan sumber organisasi untuk mendapatkan karyawan yang mampu memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan (Millmore dkk, 2007). Berikut diagram yang menunjukkan posisi strategi rekrutmen dan seleksi, yaitu :



Gambar 2.1. Posisi strategy rekrutmen dan seleksi (millmore, 2007:281)

Menurut Snell dan Bohlander (2011:46-47) dalam menentukan sebuah strategi jangka panjang perusahaan melibatkan serangkaian prosedur. Perusahaan dalam merencanakan sebuah strategi rekrutmen dan seleksi harus menghubungkan perencanaan strategis dan manajemen SDM. Berikut diagram yang menunjukkan prosedur dalam merencanakan atau membuat strategi SDM (Snell dan Bohlander, 2011:48) :



Gambar 2.2. Hubungan *Strategic Planning* dengan *Human Resources*

Diagram diatas menggambarkan prosedur dalam merencanakan atau membuat strategi SDM. Pada tahap awal organisasi harus membangun visi, misi, dan nilai yang nantinya menjadi pedoman dalam menjalankan kegiatan organisasi. Setelah organisasi mempunyai visi, misi, dan nilai, organisasi harus melakukan analisis internal dan eksternal perusahaan (analisis SWOT). Analisis SWOT inilah yang nantinya digunakan untuk menentukan keunggulan kompetitif yang menjadi prioritas organisasi. Keunggulan kompetitif yang menjadi prioritas tersebut meliputi *low cost*, *quality*, *delivery*, dan *flexibility* (Ward dalam Ahmad dan Schroeder, 2002). Setelah organisasi memiliki visi, misi, nilai dan keunggulan prioritas yang ingin dicapai, proses dalam membuat strategi rekrutmen dan seleksi meliputi *strategy formulation*, *strategy implementation*, dan *evaluation* berikut penjelasannya :

1. *Strategy formulation* (perencanaan strategi)

Setelah manajemen telah menganalisis kekuatan dan kelemahan internal dari perusahaan, serta peluang dan ancaman eksternal, mereka memiliki informasi yang mereka butuhkan untuk merumuskan strategi perusahaan, dan strategi SDM bagi organisasi. Dari strategi perusahaan dan strategi SDM inilah yang nantinya menentukan seperti apa strategi rekrutmen dan seleksi yang akan digunakan oleh perusahaan.

- A. *Functional Strategy* : memastikan strategi terintegrasi

Selain merumuskan strategi perusahaan dan strategi SDM, dalam menentukan strategi rekrutmen dan seleksi perusahaan harus mampu mengintegrasikan strategi rekrutmen dan seleksi tersebut dengan strategi perusahaan, strategi SDM, dan prioritas strategis dari perusahaan. Dalam

hal ini dapat dikategorikan menjadi dua yaitu, integrasi secara vertikal dan secara horizontal.

a. Integrasi vertikal

Ini berfokus pada hubungan antara strategi perusahaan dan strategi SDM dengan strategi rekrutmen dan seleksi yang akan digunakan. Sebagai contoh, perusahaan berfokus pada biaya rendah (*low cost*), kebijakan dan praktek SDM harus memperkuat dari fokus dari perusahaan. Sedangkan untuk strategi rekrutmen dan seleksi harus mampu menghasilkan kandidat-kandidat yang "*low cost-oriented*".

b. Integrasi horizontal

Selain integrasi secara vertikal, manajemen perusahaan harus memastikan apakah strategi rekrutmen dan seleksi tersebut terintegrasi secara horizontal. Ini dimaksudkan, bahwa strategi rekrutmen dan seleksi harus saling berkaitan dengan fungsi-fungsi SDM lainnya seperti, desain pekerjaan, *staffing*, pelatihan, kompensasi, dll.

2. *Strategy Implementation* (pelaksanaan strategi)

Dalam sebuah "*plan*", merumuskan sebuah "*plan*" saja tidak lah cukup. Dibutuhkan sebuah rencana baru, yaitu mengimplementasikan "*plan*" tersebut secara efektif dan efisien. Dibutuhkan kehati-hatian bagi manajemen perusahaan dalam melaksanakan strategi yang telah dirumuskan. Perusahaan akan mengalami kerugian jika pada implementasi strategi ini terjadi kesalahan dan tidak sesuai dengan strategi yang telah dirumuskan.

3. *Evaluation and Assesment* (evaluasi)

Untuk mengevaluasi kinerja pada implementasi strategi, perusahaan membutuhkan standar hasil yang ingin dicapai perusahaan. Standar hasil tersebut meliputi tingkat produktifitas, pendapatan, keuntungan (*profits*), pangsa pasar, dan tingkat kepuasan konsumen. Strategi yang dibuat perusahaan ini bertujuan untuk membangun keunggulan kompetitif perusahaan itu sendiri, oleh karena itu banyak perusahaan yang membandingkan pencapaiannya dengan pencapaian perusahaan lain (pesaing).

2.2.3. Rekrutmen

1. Definisi rekrutmen

Tujuan perekrutan adalah untuk menyediakan sekelompok calon yang cukup besar untuk membiarkan manajer memilih karyawan yang mereka butuhkan. Rekrutmen adalah proses menghasilkan sekumpulan calon yang mengajukan lamaran pada suatu organisasi untuk pekerjaan (Gold, 2007). Pelamar dengan pengalaman dan kualifikasi yang terkait erat dengan spesifikasi pekerjaan mungkin akhirnya akan dipilih. Organisasi menjadi prihatin ketika biaya kesalahan dalam rekrutmen tinggi. Menurut Armstrong (2006) tujuannya adalah untuk mendapatkan, dengan biaya minimum, jumlah calon yang cocok dan berkualitas untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Organisasi menarik calon dengan cara mengidentifikasi, mengevaluasi dan menggunakan sumber yang paling tepat dari pelamar.

2. Sumber Internal atau Eksternal Rekrutmen

Mustapha dkk (2013) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa praktek rekrutmen terdapat dua sumber yang dapat digunakan, yaitu internal dan eksternal. Kebanyakan manajer mencoba untuk mengikuti kebijakan mengisi lowongan pekerjaan di posisi tertentu melalui promosi dan mutasi (sumber internal). Akan tetapi sumber eksternal sangat dibutuhkan, ketika perusahaan membutuhkan karyawan dengan pemikiran baru serta pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan yang mampu menjaga keunggulan kompetitif dari perusahaan. Berikut sumber rekrutmen dan seleksi (Snell Dan Bohlander, 2010) :

A. Rekrutmen Internal

Rekrutmen internal menjadi wajar bagi perusahaan untuk melihat pertama kali secara internal ketika membutuhkan karyawan. Kandidat internal yang tersedia pada perusahaan, dapat diperoleh dengan mudah dan cepat. Manajemen juga tidak perlu khawatir akan ketidakpastian dari kandidat internal, karena sudah mengetahui keseharian kandidat tersebut. Perusahaan juga tidak perlu menjalankan iklan untuk menemukan mereka, yang membutuhkan biaya lebih. Selanjutnya, dapat dilihat cara kandidat internal biasanya diidentifikasi untuk lowongan kerja (Snell dan Bohlander,2010) yaitu :

1) Lowongan pekerjaan internal

Lowongan pekerjaan internal adalah cara cepat untuk menemukan karyawan yang memenuhi syarat dan tertarik dengan posisi yang ditawarkan. Perusahaan yang kecil mungkin hanya memposting

pemberitahuan di papan pengumuman di ruang istirahatnya. Sedangkan, perusahaan yang besar umumnya memposting lowongan pekerjaan di situs intranet milik mereka.

2) Mengidentifikasi kinerja

Penilaian kinerja yang berhasil biasanya menghasilkan kandidat yang baik untuk promosi. Mengidentifikasi dan mengembangkan semua karyawan adalah peran yang semua manajer dan harus memikirkan dengan serius. Hal ini kemudian dapat membantu manajer menentukan apa kebutuhan perkembangan karyawan dan apa langkah selanjutnya seseorang dalam organisasi mungkin.

3) Persediaan keterampilan

Perusahaan menggunakan persediaan keterampilan (*skills inventories*) untuk membantu melacak pendidikan karyawan, pengalaman kerja masa lalu, minat kejuruan, kemampuan dan keterampilan khusus, sejarah kompensasi, dan masa kerja untuk melihat bagaimana karyawan yang terbaik dapat digunakan.

B. Rekrutmen eksternal

Menurut Dessler dkk (2011) perusahaan tidak selalu menggunakan rekrutmen internal dalam rangka memenuhi kebutuhan akan karyawan. Perusahaan juga dapat melihat sumber dari luar (eksternal) untuk mengisi kekosongan. Sumber dari mana perusahaan merekrut eksternal akan bervariasi dengan jenis posisi yang harus diisi. Seorang programmer komputer, misalnya, tidak mungkin direkrut dari sumber yang sama sebagai operator mesin. Hal ini membantu manajer sumber

daya manusia membuat keputusan yang lebih baik tentang tempat – tempat untuk mulai merekrut ketika lowongan pekerjaan yang berbeda muncul. Berikut beberapa cara yang dapat digunakan untuk perekrutan eksternal (Snell dan Bohlander, 2010):

1) Iklan

Iklan pekerjaan di website dan di koran dan jurnal perdagangan adalah cara yang umum untuk menarik kandidat. Di negara-negara di mana tingkat melek huruf yang rendah, iklan di radio dan televisi lebih efektif. Iklan dan halaman di situs jejaring sosial, e-mail, Twitter, dan SMS merupakan cara baru perekrut dan sangat efektif.

2) *Walk-Ins and Unsolicited Applications and Résumés*

Walk-in merupakan pencari kerja yang tidak dicari oleh perusahaan. Maksudnya adalah orang yang mencari kerja ketika perusahaan tidak melakukan perekrutan. Pengusaha juga menerima aplikasi yang tidak diminta dan riwayat hidup. *Walk-in* pelamar dan individu yang mengirim resume yang tidak diminta untuk perusahaan mungkin atau mungkin tidak prospek baik untuk pekerjaan. Namun, sumber ini tidak bisa diabaikan. Bahkan, sering diyakini bahwa individu yang menghubungi majikan atas inisiatif sendiri akan lebih baik daripada karyawan yang direkrut melalui layanan penempatan perguruan tinggi atau iklan surat kabar.

3) *Internet, Social Networking, dan Mobile Recruiting*

Mencari di internet adalah taktik pencari yang paling umum digunakan oleh pencari kerja dan perekrut untuk mendapatkan hasil yang

diinginkan dari rekrutmen. Perusahaan dan pencari kerja akan lebih cepat, murah, dan lebih efektif jika menggunakan cara ini.

4) *Job Fairs*

Job fairs bisa menjadi cara yang baik untuk melemparkan jaring lebar untuk beragam pelamar di wilayah tertentu. Pada *job fairs* yang adil, perekrut mereka mendirikan stand, bertemu dengan calon pelamar, dan saling bertukar informasi tentang pekerjaan.

5) Arahan dari karyawan

Upaya perekrutan organisasi dapat sangat dibantu oleh arahan karyawan, atau rekomendasi dari karyawan perusahaan tentang calon potensial. Dengan arahan karyawan atau rekomendasi dari karyawan dapat memudahkan manajer dalam pengambilan keputusan. Akan tetapi dapat menimbulkan nepotisme.

3. Meningkatkan efektifitas rekrutmen

Menurut Messmer (2007) dalam strategi rekrutmen yang baik, pada saat menentukan kebijakan dan praktek rekrutmen. Manajemen SDM harus mampu merefleksikan misi dan nilai perusahaan pada kebijakan dan praktek rekrutmen itu sendiri.

Manajer SDM memiliki beberapa alat yang tersedia bagi mereka untuk mengukur upaya mereka dan meningkatkan perekrutan mereka (Snell dan Bohlander 2010). Berikut dari beberapa alat tersebut:

A. Menggunakan *Realistic Job Previews*

Salah satu cara organisasi mungkin dapat meningkatkan efektivitas upaya perekrutan mereka adalah untuk menyediakan pelamar kerja dengan *realistic job preview* (RJP). RJP menginformasikan pelamar tentang semua aspek pekerjaan, termasuk kedua aspek yang diinginkan dan tidak diinginkan nya. Sebaliknya, preview pekerjaan khas menyajikan pekerjaan dalam hal hanya positif. RJP mungkin juga termasuk tur wilayah kerja, dikombinasikan dengan diskusi tentang pertimbangan kesehatan atau keselamatan negatif. Para pendukung RJP percaya bahwa pelamar yang diberikan informasi yang realistis mengenai posisi lebih mungkin untuk tetap pada pekerjaan dan menjadi sukses karena akan ada kejutan sedikit menyenangkan. Bahkan, sejumlah studi penelitian tentang RJP melaporkan bahwa mereka dapat menghasilkan hasil seperti harapan yang realistis pekerjaan pada bagian dari karyawan, kepuasan kerja yang lebih baik, dan perputaran karyawan yang rendah.

B. Survei

Cara lain untuk meningkatkan merekrut sebuah perusahaan adalah untuk survei manajer tentang bagaimana mereka puas atau tidak dengan proses rekrutmen. Manajer senang dengan waktu yang dibutuhkan untuk mempekerjakan karyawan baru, sejauh mana mereka perlu dilibatkan dalam proses, dan akhirnya kualitas keseluruhan dari orang-orang yang direkrut. Terakhir, calon yang menolak pekerjaan

sering dapat memberikan informasi berharga tentang mengapa mereka tidak menerima tawaran perusahaan.

C. Matrik rekrutmen

Untuk membantu praktek rekrutmen, manajer dapat menggunakan matrik (statistik) rekrutmen. Matrik rekrutmen ini berisi tentang informasi seberapa lama waktu yang dibutuhkan untuk merekrut, bagaimana kualitas perekrut, dan bagaimana kualitas kandidat jika menggunakan sumber rekrutmen internal ataupun eksternal.

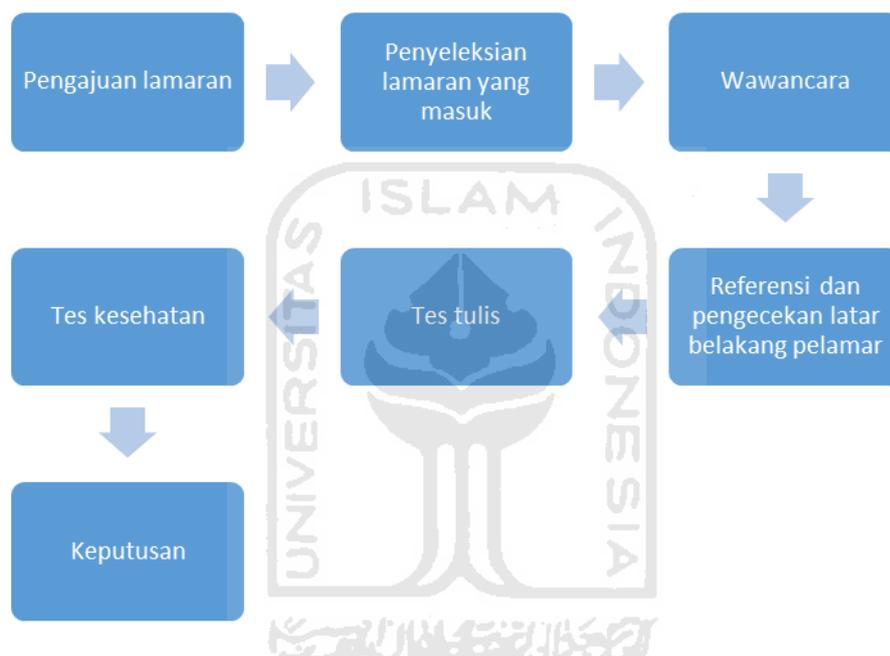
2.2.4. Seleksi

1. Definisi dan Gambaran Umum Seleksi

Menurut Bach (2005) melihat proses seleksi sebagai proses dimana organisasi memutuskan apakah membuat tawaran atau tidak untuk pekerjaan dan kandidat memutuskan apakah diterima atau tidak. Mondy (2010: 136) mengacu pada seleksi sebagai proses memilih dari sekelompok pelamar orang-orang yang paling cocok untuk posisi tertentu dalam suatu organisasi. "Sedangkan proses perekrutan sejalan dengan mendorong individu untuk mencari pekerjaan dengan organisasi, proses seleksi adalah untuk mengidentifikasi dan mempekerjakan yang terbaik yang berkualitas dan individu cocok untuk posisi tertentu. Seleksi adalah proses memilih individu yang memiliki kualifikasi yang relevan untuk mengisi lowongan pekerjaan yang ada atau yang diproyeksikan (Snell Dan Bohlander, 2010).

2. Proses seleksi

Jumlah langkah dalam proses seleksi dan urutan pada setiap perusahaan akan bervariasi, tidak hanya dengan perusahaan, tetapi juga dengan jenis dan tingkat pekerjaan yang harus diisi. Setiap langkah harus dievaluasi dalam hal kontribusinya terhadap proses. Berikut salah satu contoh langkah-langkah yang biasanya membuat proses seleksi (Snell dan Bohlander) :



Gambar 2.3. Contoh proses seleksi

A. Langkah – langkah pada proses seleksi

Seperti yang ditunjukkan pada Gambar 2.3, organisasi menggunakan beberapa cara yang berbeda untuk mendapatkan informasi tentang pelamar. Metode ini termasuk pengumpulan riwayat hidup dan aplikasi, dan melakukan wawancara, tes, pemeriksaan kesehatan, dan penyelidikan. Untuk calon internal yang tidak semua langkah mungkin diperlukan. Sebagai contoh, sebuah perusahaan mungkin membutuhkan kandidat untuk mengirimkan resume dan melalui wawancara, tetapi

belum tentu melakukan penyelidikan latar belakang dari karyawan tersebut.

B. Memperoleh informasi dari kandidat (*reliable and valid information*)

Terlepas dari apakah posisi diisi secara internal maupun eksternal, adalah penting bahwa informasi yang dikumpulkan tentang kandidat dapat diandalkan dan valid (Snell dan Bohlander, 2010). Menurut Dessler dkk (2011) *reliable* merupakan informasi mengenai konsistensi dari kandidat dalam menjawab tes atau hasil dari tes yang telah dilakukan. *Validity* merupakan apakah tes yang dilakukan kepada kandidat harus dapat menghasilkan informasi yang terukur. Oleh karena itu, pada proses seleksi harus mampu menghasilkan informasi yang didapat harus terpercaya dan valid.

3. Penyaring awal

Perusahaan menggunakan banyak potongan informasi yang berbeda untuk mencoba menentukan apakah pemohon akan berhasil pada pekerjaan. Berikut cara perusahaan mengumpulkan informasi awal (Snell and Bohlander):

A. Resume atau riwayat hidup

Riwayat hidup dan surat pengantar telah digunakan selama beberapa dekade untuk menilai kesesuaian pelamar, terutama untuk posisi gaji. Umumnya, dokumen – dokumen ini ditinjau pertama dengan mata terhadap yang dapat dihilangkan karena mereka tidak memiliki

keterampilan, kemampuan, pendidikan, atau pengalaman yang digariskan dalam deskripsi pekerjaan untuk aplikasi.

Mengevaluasi riwayat hidup dapat menjadi proses subjektif. Evaluator sering memiliki waktu yang sulit menerapkan satu set standar yang konsisten di beberapa calon atau mereka secara konsisten menerapkan standar yang tidak relevan dengan keberhasilan pada pekerjaan.

B. *Internet Checks dan Phone Screening* (Penyaringan melalui internet dan telepon)

Manajemen SDM yang profesional dan manajer perekrutan akan sering mencari info di *Google* nama dan pelamar, atau memeriksa situs jejaring sosial online sebelum memutuskan apakah mengundang mereka atau tidak untuk wawancara tatap muka yang sebenarnya. Kerugian dari pencarian Internet berkaitan dengan privasi pelamar.

Wawancara melalui telepon singkat, atau skrining wawancara, juga sering dilakukan, berkali-kali oleh tenaga SDM, untuk mempersempit lapangan dan menghemat waktu manajer dengan menghilangkan calon yang tidak mungkin untuk dipekerjakan.

C. Formulir aplikasi

Formulir aplikasi menyediakan sarana yang cukup cepat dan sistematis untuk memperoleh berbagai informasi tentang pelamar, seperti apakah pelamar memenuhi persyaratan minimum untuk pengalaman, pendidikan, dan sebagainya.

D. Aplikasi online

Kebanyakan perusahaan besar menerima lamaran secara online, dan beberapa screening tes perilaku *pre-application online*. Salah satu keuntungan utama dari menerima aplikasi online adalah bahwa perusahaan dapat merekrut calon dan mengisi lowongan pekerjaan mereka lebih cepat.

4. Wawancara

Langkah selanjutnya setelah screening dokumen riwayat hidup, surat pengantar, dan aplikasi untuk kandidat yang memenuhi syarat yang seringkali mewawancarai mereka. Menurut Rothwell dan Kazanas (2003) wawancara merupakan salah satu cara yang populer sebagai acuan dalam kebijakan kepegawaian. Wawancara digunakan untuk menggali informasi dengan cara mengajukan pertanyaan – pertanyaan yang sudah ditentukan oleh manajemen SDM.

Menurut Snell dan Bohlander (2010) Metode wawancara berbeda dalam beberapa cara, yang paling signifikan dalam hal jumlah struktur, atau kontrol, dilakukan oleh pewawancara. Dalam wawancara yang sangat terstruktur, pewawancara menentukan bahwa wawancara akan mengikuti setiap pertanyaan yang diajukan. Dalam wawancara kurang terstruktur, pelamar memainkan peran lebih besar dalam menentukan arah diskusi yang akan diambil. Selanjutnya, mari kita lihat berbagai jenis wawancara dari yang paling terstruktur untuk paling terstruktur. Perhatikan bahwa berbagai jenis gaya wawancara dan pertanyaan mereka memanfaatkan dapat dicampur dan dicocokkan dengan

menghasilkan gambaran yang lebih lengkap calon. Berikut beberapa contoh metode wawancara:

A. Wawancara *non-directive*

Dalam sebuah wawancara *nondirective*, pewawancara harus hati-hati menjauhi pernyataan yang mempengaruhi pemohon. Pelamar diperbolehkan dalam menentukan jumlah maksimum kebebasan jalannya diskusi. Pewawancara juga menggunakan tindak lanjut pertanyaan untuk memungkinkan pemohon untuk menguraikan, membuat tanggapan hanya singkat, dan memungkinkan jeda dalam percakapan; teknik menjeda adalah yang paling sulit bagi pewawancara mulai menguasai.

Kebebasan yang lebih besar diberikan kepada pelamar dalam wawancara *nondirective* membantu membawa perhatian pewawancara informasi, sikap, atau perasaan calon mungkin tidak mengungkapkan selama interogasi lebih terstruktur.

B. Wawancara terstruktur

Karena wawancara terstruktur memiliki seperangkat pertanyaan standar (berdasarkan analisis jabatan) dan sebuah kumpulan jawaban terhadap yang tanggapan pemohon dapat dinilai, ini menyediakan dasar yang lebih konsisten untuk mengevaluasi calon karyawan.

C. Wawancara situasional

Salah satu variasi dari wawancara terstruktur disebut wawancara situasional. Dengan pendekatan ini, pelamar diberi insiden hipotetis dan bertanya bagaimana dia akan menanggapi itu. Tanggapan pemohon kemudian dievaluasi relatif terhadap standar acuan prapembangunan.

D. Wawancara Behavioral Description

Berbeda dengan wawancara situasional, yang berfokus pada situasi hipotetis, wawancara deskripsi perilaku atau *behavioral description interview* (BDI) berfokus pada insiden pekerjaan yang sebenarnya di masa lalu diwawancarai. Format BDI meminta pelamar pekerjaan apa yang dia benar-benar melakukan jika mengingat situasi.

E. Wawancara melalui telepon

Kebanyakan wawancara berlangsung secara pribadi. Namun, dalam kondisi tertentu, wawancara telepon dapat efektif dan benar-benar membantu memperluas kumpulan bakat dari perusahaan.

F. Wawancara Guidelines for Employment

Organisasi harus berhati-hati dalam memilih pewawancara kerja. Kualitas pewawancara yang baik meliputi kerendahan hati, kemampuan untuk berpikir secara objektif, kedewasaan, dan ketenangan. Mengingat pentingnya keanekaragaman dalam angkatan kerja, pengalaman dalam bergaul dengan orang-orang dari berbagai latar belakang juga diinginkan. Kualitas untuk menghindari di pewawancara termasuk banyak bicara, pendapat yang ekstrim, dan bias.

5. *Post-Interview Screening*

Ketika pewawancara puas bahwa pemohon berpotensi memenuhi syarat, informasi tentang pekerjaan sebelumnya serta informasi lain yang dimiliki oleh pemohon harus diselidiki. Berikut cara yang dapat digunakan dalam mengecek atau mendapatkan informasi tentang kandidat (Snell dan Bohlander, 2010)

A. Pengecekan referensi

Organisasi memeriksa referensi dari karyawan dapat menggunakan sejumlah cara. Umumnya, cek telepon lebih disukai karena mereka menghemat waktu dan menyediakan untuk keterusterangan yang lebih besar.

B. Pengecekan latar belakang kandidat

Di antara pemeriksaan yang verifikasi kerja masa lalu, pendidikan, dan sertifikasi dan verifikasi lisensi. Sejumlah pemeriksaan lainnya dapat dilakukan jika mereka berhubungan dengan pekerjaan yang satu sedang disewa.

6. Tes Pra – kerja

Sebuah tes pra kerja adalah ukuran yang obyektif dan standar dari sampel perilaku yang digunakan untuk mengukur pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan karakteristik lain relatif seseorang ke orang lain (Snell dan Bohlander, 2010).

Perlu diingat bahwa jika tes harus *reliable* dan valid untuk posisi di organisasi satu, mungkin tidak dapat diandalkan dan valid untuk posisi dalam organisasi lainnya karena mungkin agak berbeda. Oleh karena itu manajer perlu melakukan analisis pekerjaan yang menyeluruh untuk menentukan bagi calon yang benar-benar perlu diuji dan menghilangkan yang tidak perlu atau menggandakan tes.

A. Tipe tes pra-kerja

Berikut beberapa tipe dari berbagai jenis pra-tes kerja.

1. *Job Knowledge Tests*
2. *Work Sample Tests*
3. *Assessment Center Tests*
4. *Cognitive Ability Tests*
5. *Honesty and Integrity Tests*
6. *Physical Ability Tests*
7. *Medical Examinations*

B. Menentukan validitas tes pra-kerja

Berikut beberapa cara memvalidasi pada proses pra-tes kerja:

1. *Criterion-Related Validity*
2. *Content Validity*
3. *Construct Validity*

7. Mencapai keputusan seleksi kandidat

Langkah yang paling penting adalah keputusan untuk menerima atau menolak pelamar. Oleh karena itu membutuhkan pertimbangan sistematis dari semua informasi yang relevan tentang pelamar (Snell dan Bohlander, 2010).

Berikut tahapan sebelum menentukan keputusan dari seleksi :

A. Meringkas informasi pelamar

Pada dasarnya, perusahaan tertarik pada apa yang dapat dilakukan dan akan dilakukan oleh pelamar kerja. Mengevaluasi calon atas dasar informasi yang telah dikumpulkan harus fokus pada dua faktor ini, yaitu "bisa-melakukan" yang merupakan faktor pengetahuan kandidat dan keterampilan, serta bakat (potensi) untuk memperoleh

pengetahuan dan keterampilan baru. Dan "akan melakukan" yang merupakan faktor termasuk motivasi kandidat, minat, dan karakteristik kepribadian lainnya. Kedua faktor yang penting untuk kinerja yang sukses pada pekerjaan. Karyawan yang memiliki kemampuan (bisa melakukan) tapi tidak termotivasi untuk menggunakannya (tidak akan melakukan) adalah sedikit lebih baik daripada karyawan yang tidak memiliki kemampuan yang diperlukan.

B. Pengambilan keputusan

Strategi yang digunakan untuk membuat keputusan personil untuk satu kategori pekerjaan mungkin berbeda dari yang digunakan untuk kategori lain. Strategi yang digunakan untuk memilih personel manajerial dan eksekutif, misalnya, akan berbeda dari strategi yang digunakan untuk memilih tenaga administrasi dan teknis.

C. Keputusan akhir

Pada tahapan inilah yang menentukan apakah kandidat diterima atau tidak diperekrut. Manajemen SDM harus mengonfirmasi rincian pekerjaan, pengaturan, jam, upah kerja, dan sebagainya dan menentukan batas waktu dimana pemohon harus membuat keputusan. Jika, pada titik ini, temuan dari pemeriksaan medis atau tes narkoba belum tersedia, tawaran sering dibuat bergantung pada pemohon setelah melewati pemeriksaan tersebut.

Informasi diterimanya kandidat ini biasanya disampaikan melalui telepon untuk memberitahukan tentang tawaran pekerjaan. Penawaran tersebut kemudian harus dimasukkan secara tertulis, umumnya dalam

sebuah surat kepada kandidat. Proses memberitahukan kandidat internal sedikit berbeda. Umumnya mempekerjakan kontak manajer kandidat secara pribadi dan memberitahu mereka tentang keputusan.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Dalam penelitian ini penulis menggunakan pendekatan kualitatif. Menurut McMillan & Schumacher dalam Sugiyono (2007) merupakan pendekatan investigasi karena biasanya peneliti mengumpulkan data dengan cara bertatap muka langsung dan berinteraksi dengan orang-orang di tempat penelitian. Penelitian kualitatif menghasilkan prosedur analisis yang tidak menggunakan prosedur analisis statistik atau cara kuantitatif lainnya (Moleong, 2014).

Penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan filsafat *post positivisme*, digunakan untuk meneliti ada kondisi objek yang alamiah (sebagai lawannya adalah eksperimen), peneliti adalah sebagai instrument kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara *purposive* dan *snowball*, teknik pengumpulan dengan triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif / kualitatif, dan hasil penelitian lebih menekankan makna dari *generalisasi* (Sugiyono, 2008:14).

Adapun desain penelitian kualitatif ini menggunakan metode studi kasus. Penelitian studi kasus adalah sebuah penelitian yang berusaha menemukan makna, menyelidiki proses, dan memperoleh pengertian dan pemahaman yang mendalam dari individu, kelompok, atau situasi (Emzir, 2010).

3.2 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian di PT. KAI DAOP 7 Madiun yang beralamat di jalan Kumpul Sunaryo, Madiun, Jawa Timur.

3.3 Gambaran Umum Perusahaan

3.3.1 Sejarah PT Kereta Api Indonesia

PT Kereta Api Indonesia (Persero) yang selanjutnya disingkat sebagai KAI atau “Perseroan” adalah Badan Usaha Milik Negara yang menyediakan, mengatur, dan mengurus jasa angkutan kereta api di Indonesia.

KAI didirikan sesuai dengan akta tanggal 1 Juni 1999 No. 2, yang dibuat di hadapan Imas Fatimah, S.H., Sp.N., Notaris di Jakarta, dan kemudian diperbaiki kembali sesuai dengan akta tanggal 13 September 1999 No. 14. Akta pendirian tersebut telah mendapat pengesahan dari Menteri Kehakiman Republik Indonesia melalui Surat Keputusan tanggal 1 Oktober 1999 No. C-17171 HT.01.01.TH.99 dan telah diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia tanggal 14 Januari 2000 No. 4 Tambahan No. 240/2000.

Riwayat PT KAI dibagi menjadi tiga periode, yaitu masa kolonial, sebagai lembaga pelayanan publik, dan sebagai perusahaan jasa. Pada masa kolonial, industri perkeretaapian dimulai pada tahun 1861 ketika Namlooze Venootschap Nederlanche Indische Spoorweg Maatschappij memprakarsai pembangunan jalan kereta api dari Semarang ke Surakarta, Jawa Tengah. Sejak itu tiga perusahaan lain berinvestasi membangun jalur – jalur kereta api dalam dan luar Pulau Jawa. Perusahaan yang terlibat dalam industri kereta api zaman kolonial adalah Staat Spoorwegen, Verenigde Spoorwegenbedrijf, dan Deli Spoorwegen Maatschappij.

Periode perusahaan berorientasi pada pelayanan publik bermula pada masa awal kemerdekaan Indonesia. Pada tanggal 25 Mei berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 22 Tahun 1963, pemerintah Republik Indonesia membentuk Perusahaan Negara Kereta Api (PNKA). Dengan status sebagai Perusahaan Negara dan Perusahaan Jawatan, PT

Kereta Api Indonesia (Persero) pada saat itu beroperasi melayani masyarakat dengan dana subsidi dari pemerintah. Babak baru pengelolaan PT Kereta Api Indonesia (Persero) dimulai ketika PJKA diubah menjadi Perusahaan Umum Kereta Api (Perumka) berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 57 Tahun 1990. Dengan status barunya sebagai perusahaan umum, Perumka berupaya untuk mendapatkan laba dari jasa yang disediakannya. Untuk jasa layanan penumpang, Perumka menawarkan tiga kelas layanan, yaitu kelas eksekutif, bisnis, dan ekonomi.

Pada tanggal 31 Juli 1995 Perumka meluncurkan layanan kereta api penumpang kelas eksekutif dengan merek Kereta Api Argo Bromo JS-950. Merek ini kemudian dikembangkan menjadi Kereta Api (KA) Argo Bromo Anggrek dan dioperasikan mulai tanggal 24 September 1997. Pengoperasian KA Argo Bromo Anggrek mengawali pengembangan KA Argo lainnya, seperti KA Argo Lawu, KA Argo Mulia, dan KA Argo Parahyangan.

Untuk mendorong Perumka menjadi perusahaan bisnis jasa, pada tanggal 3 Februari 1998 pemerintah menetapkan pengalihan bentuk Perusahaan Umum (Perum) Kereta Api menjadi Perusahaan Perseroan (Persero) berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 1998. Dengan status barunya, PT Kereta Api Indonesia (Persero) beroperasi sebagai lembaga bisnis yang berorientasi laba. Untuk tetap menjalankan misinya sebagai organisasi pelayanan publik, pemerintah menyediakan dana Public Service Organization (PSO).

3.3.2 Sejarah Perkerataapian di Indonesia

Kehadiran kereta api di Indonesia ditandai dengan pembangunan jalan Kereta Api pertama di desa Kemijen, pada tanggal 17 Juni 1864 oleh Gubernur Jenderal Hindia

Belanda, Mr. L.A.J Baron Sloet van den Beele. Pembangunan diprakarsai Namlooze Venootschap Nederlanche Indische Spoorweg Maatschappij (NV. NISM) yang dipimpin oleh Ir. J.P de Bordes dari Kemijen menuju desa Tanggung (26 Km) dengan lebar sepur 1435 mm. Ruas jalan ini dibuka untuk umum pada hari Sabtu, 10 Agustus 1867.

Keberhasilan swasta, NV. NISM membangun jalan KA antara Kemijen – Tanggung, yang kemudian pada tanggal 10 Februari 1870 dapat menghubungkan kota Semarang – Surakarta (110 Km), akhirnya mendorong minat investor untuk membangun jalan KA di daerah lainnya. Tidak mengherankan, kalau pertumbuhan panjang jalan rel antara 1864 – 1900 tumbuh dengan pesat. Kalau tahun 1867 baru 25 Km, tahun 1860 menjadi 110 Km, tahun 1880 mencapai 405 Km, tahun 1890 menjadi 1.427 Km dan pada tahun 1900 menjadi 3.338 Km.

Selain di Jawa, pembangunan jalan KA juga dilakukan di Aceh (1874), Sumatra Utara (1886), Sumatra Barat (1891), Sumatra Selatan (1914), bahkan tahun 1922 di Sulawesi juga dibangun jalan KA sepanjang 47 Km antara Makassar – Takalar yang pengoperasiannya dilakukan pada tanggal 1 Juli 1923, sisanya Ujungpandang – Maros belum sempat diselesaikan. Sedangkan di Kalimantan, meskipun belum sempat dibangun, studi jalan KA pontianak – Sambas (220 Km) sudah diselesaikan. Demikian juga di pulau Bali dan Lombok pernah dilakukan studi pembangunan jalan KA.

Sampai dengan tahun 1939, panjang jalan KA di Indonesia mencapai 6.811 Km. Tetapi pada tahun 1950 panjangnya berkurang menjadi 5.910 Km, kurang lebih 901 Km raib, yang diperkirakan karena dibongkar semasa pendudukan Jepang dan diangkut ke Burma untuk pembangunan jalan KA disana.

Jenis jalan rel KA di Indonesia semula dibedakan dengan lebar sepur 1.067 mm; 750 mm (di Aceh) dan 600 mm di beberapa lintas cabang dan tram kota. Jalan rel yang dibongkar semasa pendudukan Jepang (1942-1943) sepanjang 473 Km, sedangkan jalan KA yang dibangun semasa pendudukan Jepang adalah 83 Km antara Bayah – Cikara dan 220 Km antara Muaro – Pekanbaru. Ironisnya, dengan teknologi yang seadanya, jalan KA Muaro – Pekanbaru diprogramkan selesai pembangunannya selama 15 bulan yang mempekerjakan 27.500 orang, 25.00 diantaranya Romusha. Jalan yang melintasi rawa – rawa, perbukitan, serta sungai yang deras arusnya ini, banyak menelan korban yang makamnya bertebaran sepanjang Muaro – Pekanbaru.

Setelah kemerdekaan Indonesia diproklamirkan pada tanggal 17 Agustus 1945, karyawan KA yang bergabung dalam Angkatan Moeda Kereta Api (AMKA) mengambil alih kekuasaan perkeretaapian dari pihak Jepang. Peristiwa bersejarah tersebut terjadi pada tanggal 28 September 1945 kekuasaan perkeretaapian berada di tangan bangsa Indonesia. Orang Jepang tidak diperbolehkan campur tangan lagi urusan perkeretaapian di Indonesia. Inilah yang melandasi ditetapkannya tanggal 28 September 1945 sebagai Hari Kereta Api di Indonesia, serta dibentuknya Djawatan Kereta Api Republik Indonesia (DKARI).

Nama DKA pun berubah menjadi Perusahaan Negara Kereta Api (PNKA), semasa orde lama. Lalu, pada tanggal 15 September 1971 berubah menjadi Perusahaan Jawatan Kereta Api (PJKA, Perjanka). Kemudian, pada tanggal 2 Januari 1991, PJKA berubah menjadi Perusahaan Umum Kereta Api (Perumka), dan semenjak tanggal 1 Juni 1999, Perumka mulai menunjukkan keterbukaannya dan berubah menjadi PT Kereta Api (Persero) (PT KA). Pada bulan Mei 2010, nama PT KA berubah menjadi PT Kereta Api Indonesia (Persero) (PT KAI) hingga saat ini.

3.3.3 Visi, Misi, dan Tujuan PT Kereta Api Indonesia

1. Visi

Menjadi penyedia jasa perkeretaapian terbaik yang fokus pada pelayanan pelanggan dan memenuhi harapan stakeholders.

Melalui visinya, KAI bertekad menjadi operator kereta api terbaik yang ada di Indonesia. Karena sejak diterbitkannya Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2007 Tentang Perkeretaapian maka perusahaan swasta dapat menjadi operator kereta api di Indonesia sehingga bukan hanya monopoli BUMN. KAI mengubah *mindset* Perusahaan yang tadinya *product oriented* menjadi *customer oriented* agar pelanggan menjadi fokus utama dalam berbagai kebijakan KAI. KAI sebagai BUMN memiliki tanggung jawab yang besar baik terhadap pemerintah, masyarakat, pelanggan, dan berbagai stakeholder lainnya dengan terus menjaga kepercayaan para *Stakeholder* melalui pencapaian kinerja terbaik.

2. Misi

Menyelenggarakan bisnis perkeretaapian dan bisnis usaha penunjangnya melalui praktik bisnis dan model organisasi terbaik untuk memberikan nilai tambah yang tinggi bagi stakeholders dan kelestarian lingkungan berdasarkan empat pilar utama: Keselamatan, Ketepatan Waktu, Pelayanan, dan Kenyamanan.

3. Tujuan

Melaksanakan dan mendukung kebijakan dan program pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan nasional, khususnya di bidang transportasi, dengan menyediakan barang dan jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat untuk dapat melakukan ekspansi, baik di pasar domestik maupun

internasional di bidang perkeretaapian. Usaha tersebut meliputi usaha pengangkutan orang dan barang dengan kereta api, kegiatan perawatan dan pengusahaan prasarana perkeretaapian, pengusahaan bisnis properti secara profesional, serta pengusahaan bisnis penunjang prasarana dan sarana kereta api secara efektif untuk kemanfaatan umum.

3.3.4 Bidang Usaha PT Kereta Api Indonesia

Sesuai dengan Pasal 3 Anggaran Dasar Perusahaan, KAI memiliki kegiatan utama dan kegiatan usaha penunjang. Kegiatan usaha utama mencakup:

1. Penyelenggaraan prasarana perkeretaapian umum, meliputi kegiatan pembangunan, pengoperasian, perawatan, dan pengusahaan prasarana.
2. Penyelenggaraan sarana perkeretaapian umum, meliputi kegiatan pengadaan, pengoperasian, perawatan, dan pengusahaan sarana usaha pengangkutan orang dan/atau barang dengan kereta api.
3. Usaha angkutan pra- dan purna-angkutan kereta api, intermoda dan bongkar muat.
4. Usaha penyewaan sarana dan atau prasarana serta fasilitas perkeretaapian.
5. Jasa pengadaan barang dan jasa lainnya yang berkaitan dengan perawatan perkeretaapian.
6. Usaha jasa keahlian di bidang perkeretaapian dan jasa konsultan transportasi.
7. Usaha keagenan di bidang transportasi barang dan penumpang.
8. Usaha pendidikan dan pelatihan di bidang perkeretaapian.

Kegiatan penunjang Perseroan mencakup pemanfaatan sumber daya yang dimiliki, seperti berikut ini:

1. Usaha properti dan perniagaan meliputi perhotelan, perkantoran, apartemen, pertokoan, restoran, terminal terpadu, pusat pembelanjaan terpadu, pergudangan, dan logistik.
2. Penyediaan prasarana telekomunikasi, transfer data, multimedia, jasa telematika, prasarana distribusi bahan cair dan gas, stasiun pengisian bahan cair dan gas, dan stasiun pengisian bahan bakar umum/khusus.
3. Usaha percetakan dan periklanan, mencakup percetakan bahan informasi mengenai jasa kereta api dan iklan untuk dipasang di kereta api dan di area-area milik KAI.
4. Usaha kesehatan dan pelayanan medis, mencakup pelayanan medis untuk pekerja, pengguna jasa KAI, dan masyarakat umum.
5. Pemanfaatan tanah, ruang, bangunan, dan fasilitas.
6. Usaha penunjang pariwisata dan sarana olahraga, usaha ekstraktif.
7. Pemanfaatan dana pada instrumen jangka pendek (maksimal satu tahun) di pasar uang dan atau pasar modal yang memberi keuntungan dengan memenuhi ketentuan yang berlaku.

3.3.5 Jasa yang Dihasilkan PT Kereta Api Indonesia

Jasa yang dihasilkan oleh KAI mencakup enam bidang berikut:

1. Angkutan penumpang menggunakan kereta api, yang mencakup angkutan rute jarak jauh, jarak menengah, dan jarak dekat. Untuk jasa angkutan penumpang jarak jauh dibagi menjadi angkutan penumpang kelas eksekutif,

bisnis, dan ekonomi. Angkutan komuter di wilayah Jabodetabek termasuk jasa angkutan penumpang KAI.

2. Angkutan barang menggunakan kereta api, yang mencakup angkutan peti kemas, batu bara, parsel, barang curah, dan barang jenis lain.
3. Pengelolaan properti yang terkait dengan jasa kereta api, yang mencakup pembangunan dan pengelolaan stasiun kereta api, pengembangan perkantoran, pengembangan pusat perbelanjaan, dan pembangunan hotel.
4. Pariwisata berbasis kereta api, yang mencakup jasa paket wisata dan penyewaan transportasi.
5. Restoran, yang mencakup pengelolaan restoran di kereta api (on train services) dan di stasiun, termasuk jasa katering.
6. Distribusi logistik, yang mencakup jasa logistik door to door (multimoda) untuk memberikan pelayanan paripurna dengan dukungan angkutan pra dan lanjutan mencakup layanan pengelolaan Terminal Peti Kemas (TPK), bongkar muat, pergudangan, pelabelan, pengangkutan, penjejukan, serta pengawalan logistik.

3.3.6 Area Operasi

Wilayah operasi Perseroan mencakup Pulau Sumatera dan Jawa-Bali. Wilayah kerja di Pulau Jawa dibagi berdasarkan Daerah Operasi (Daop), sedangkan wilayah kerja di Sumatera dibagi berdasarkan Divisi Regional (Divre), yaitu:

Pulau Jawa :

1. Daerah Operasi 1 Jakarta
2. Daerah Operasi 2 Bandung (Kantor Pusat)

3. Daerah Operasi 3 Cirebon
4. Daerah Operasi 4 Semarang
5. Daerah Operasi 5 Purwokerto
6. Daerah Operasi 6 Yogyakarta
7. Daerah Operasi 7 Madiun
8. Daerah Operasi 8 Surabaya
9. Daerah Operasi 9 Jember

Pulau Sumatra :

1. Divisi Regional 1 Medan
2. Divisi Regional 2 Padang
3. Divisi Regional 3 Lampung

3.3.7 Daerah Operasi (DAOP) 7 Madiun

Daerah Operasi (DAOP) 7 Madiun adalah salah satu Daop perkeretaapian Indonesia yang berada di Pulau Jawa, dibawah lingkungan PT Kereta Api Indonesia (Persero) yang berada di bawah Direksi PT Kereta Api Indonesia. Pada setiap Daerah Operasi dipimpin oleh Kepala Daerah Operasi (Kadaop), yang sekarang menggunakan istilah Vice Presiden (VP). Vice Presiden inilah yang nantinya bertanggung jawab kepada Direksi PT Kereta Api Indonesia atas seluruh proses perusahaan di Daop 7 Madiun.

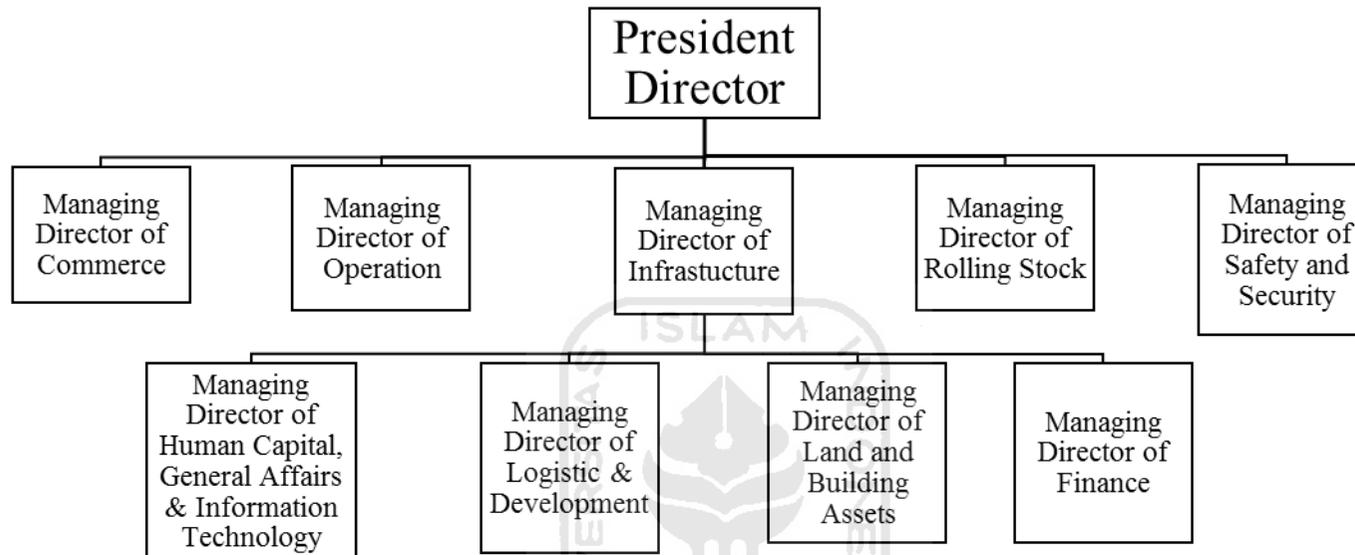
Daop 7 Madiun terbentang dari barat berada di Stasiun Walikukun, Ngawi sampai timur yaitu Stasiun Curahmalang, Jombang dan sebelah selatan yaitu Stasiun Rejotangan, Tulungagung. Stasiun besar di wilayah Daop 7 adalah Stasiun Madiun, Stasiun Kediri, Stasiun Kertosono, dan Stasiun Jombang. Dipo lokomotif di wilayah

Daop 7 yakni Dipo Lokomotif Madiun (MN) yang berada dalam kompleks Stasiun Madiun yang melayani kereta komuter Madiun Jaya.

Terdapat SubDipo Lokomotif, yakni pada Stasiun Kertosono dan Stasiun Kediri. SubDipo Lokomotif Kertosono dulunya menyimpan lokomotif KA Bangunkarta sebelum KA tersebut diperpanjang rutenya hingga Surabaya, namun saat ini tidak melayani KA penumpang reguler, sedangkan SubDipo Lokomotif Kediri melayani lokomotif KA Kahuripan, Brantas, dan Krakatau. Dulu terdapat lintas cabang rel yang menuju ke Slahung, Ponorogo, akan tetapi pada tahun 1996 rel tersebut tidak beroperasi. Di Daop7 Madiun inilah terdapat pusat industri kereta api PT INKA dengan memanfaatkan eks-Balai Yasa Madiun yang merupakan pabrik kereta api satu-satunya di Indonesia, bahkan Asia Tenggara.

3.3.8 Struktur Organisasi

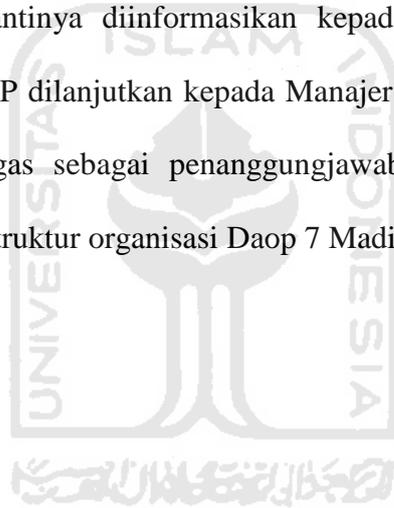
PT Kereta Api Indonesia menggunakan sistem manajemen terpusat dalam menjalankan proses bisnisnya, Kantor Pusat (Daop 2 Bandung) sebagai penentu kebijakan melalui direktorat terkait dan Daerah Operasi (Daop) sebagai pelaksana. Berikut susunan dewan direksi PT Kereta Api Indonesia :

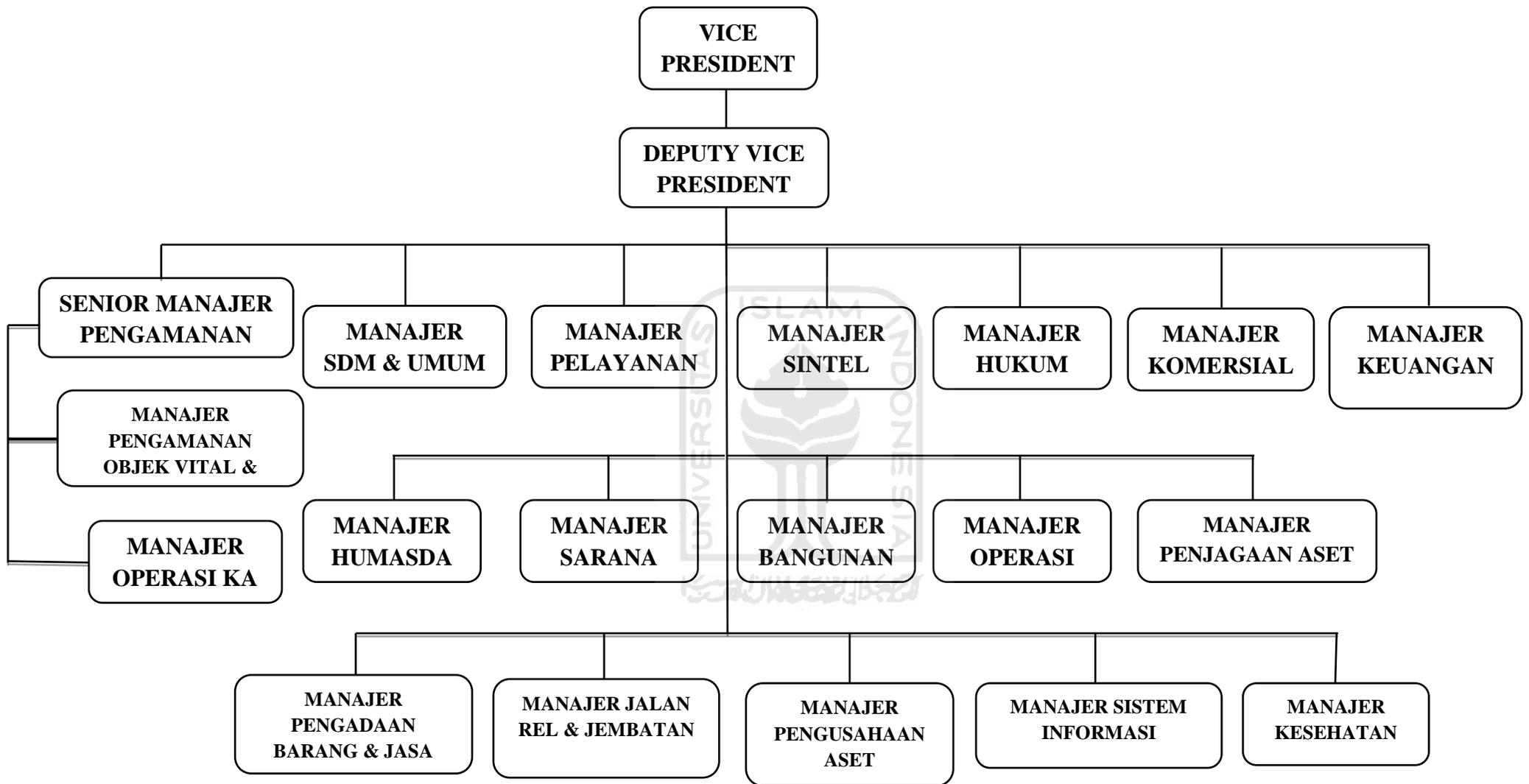


Gambar 3.1. Susunan dewan direksi PT Kereta Api Indonesia

Pada setiap Direktorat membuat kebijakan yang nantinya diinstruksikan ke Daerah Operasi berupa Surat Keputusan dan Surat Kilat yang digunakan dalam menjalankan proses bisnis perusahaan di setiap Unit Kerja.

Untuk posisi Daop 7 Madiun pada struktur organisasi berada di bawah Direksi PT Kereta Api Indonesia. Daop 7 Madiun dipimpin oleh Vice President (VP) dan memiliki sembilan belas unit kerja, setiap unit kerja ini dipimpin oleh Manajer. Daop 7 Madiun memiliki wewenang sebagai pelaksana kebijakan – kebijakan yang telah ditentukan Kantor Pusat. Kebijakan dari Kantor Pusat tersebut tercantum pada SK atau Surat Kilat yang nantinya diinformasikan kepada Daop melalui VP. Informasi yang diterima oleh VP dilanjutkan kepada Manajer terkait. Manajer pada setiap unit kerja memiliki tugas sebagai penanggungjawab di unit kerja yang dipimpinnya. Berikut diagram struktur organisasi Daop 7 Madiun :





Gambar 3.2. Struktur Organisasi Daop 7 Madiun

3.4 Instrumen Penelitian

Penelitian kualitatif, merupakan penelitian yang menggunakan alat penelitian adalah peneliti itu sendiri. Dengan demikian peneliti sebagai instrumen juga harus di validasi. Meliputi validasi terhadap pemahaman metode penelitian kualitatif, penguasaan wawasan terhadap bidang yang diteliti, kesiapan peneliti untuk memasuki objek penelitian, baik secara akademik maupun logistiknya. Menurut Sugiyono (2008:398-399) Yang melakukan validasi adalah peneliti sendiri, melalui evaluasi diri seberapa jauh pemahaman terhadap metode kualitatif, penguasaan teori dan wawasan terhadap bidang yang diteliti, serta kesiapan dan bekal memasuki lapangan.

Dalam hal ini sebelum penulis terjun ke lapangan penulis sudah mempersiapkan dirinya untuk terjun ke lapangan, persiapan yang dilakukan penulis dengan memahami metode yang akan digunakan yaitu kualitatif, kemudian peneliti menguasai wawasan terhadap bidang yang akan peneliti teliti yaitu dengan mencari informasi – informasi mengenai PT. Kereta Api Indonesia dari beberapa buku dan internet, peneliti juga merasa siap memasuki objek penelitian ketika peneliti sudah mengetahui tentang teori kualitatif dan mengetahui seluk beluk tentang PT. Kereta Api Indonesia sehingga ketika memasuki lapangan penelitian peneliti sudah sangat siap untuk mengambil data.

3.5 Sumber data penelitian

Menurut Sugiyono (2013), data kualitatif adalah data yang berbentuk kata-kata, bukan dalam bentuk angka. Data kualitatif diperoleh dari berbagai macam teknik pengumpulan data seperti wawancara, analisis dokumen, dan observasi yang dituangkan

dalam catatan lapangan (transkrip). Bentuk data kualitatif juga bias berupa foto maupun rekaman video. Berikut metode pengumpulan data yang digunakan, yaitu:

3.5.1 Data Primer (PDP)

Dalam penelitian ini penulis menggunakan pengumpulan data primer dengan menggunakan metode wawancara personal. Wawancara personal adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab atau *interview* sambil bertatap muka antara si penanya atau pewawancara dengan si penjawab atau responden dengan menggunakan alat yang dinamakan *interview guide* atau panduan wawancara (Nazir, 1988 dalam Moleong, 2014). Pada penelitian ini penulis melakukan wawancara kepada pihak manajemen SDM PT. Kereta Api Indonesia Daop 7 Madiun.

3.5.2 Data Sekunder

Selain data primer, di dalam penulisan juga menggunakan data sekunder sebagai metode pengumpulan data. Definisi data sekunder menurut Jonathan Sarwono adalah data yang sudah tersedia sehingga kita tinggal mencari dan mengumpulkan. (Jonathan Sarwono, 2007:123)

Untuk mendukung definisi di atas menurut Hankedan Reitsch adalah data yang telah dikumpulkan oleh lembaga pengumpul data dan dipublikasikan kepada masyarakat pengguna data. (Mudrajad Kuncoro, 2005:127)

Berdasarkan definisi dari kedua ahli di atas dapat disimpulkan data sekunder adalah data yang sudah tersedia atau telah dikumpulkan oleh lembaga pengumpul data

dan di publikasikan kepada masyarakat pengguna data sehingga kita tinggal mencari dan mengumpulkan. Pada penelitian ini, penulis menggunakan data sekunder yang berupa, yaitu :

1. *Annual Report* PT. Kereta Api Indonesia tahun 2014 dan 2013 yang didapat dari situs resmi milik perusahaan.
2. Data – data perusahaan mengenai rekrutmen dan seleksi yang dapat mendukung penelitian, yaitu :
 - A. Surat Keputusan Direksi Nomor KEP.U/KP.101/III/15/KA-2014 tentang pengadaan pegawai (tidak terlampir)
 - B. Surat Kilat Perintah Analisis Beban kerja tahun 2015
 - C. Form Perhitungan Beban Kerja per unit kerja tahun 2015
 - D. Form Rekapitulasi Kebutuhan Pekerja Daop 7 Madiun tahun 2015
 - E. NOM Pegawai PT Kereta Api Indonesia Daop 7 Madiun per Juni 2016
 - F. Surat Kilat Perintah Pengadaan ekrutmen tahun 2016
 - G. Dokumentasi sosialisasi rekrutmen pegawai ke SMA/SMK
 - H. Form penilaian tes kesehatan awal
 - I. Surat Kilat Tes Psikologi
 - J. Nota atau Surat Pemberitahuan Penunjukan Pewawancara Rekrut
 - K. Form Contoh Pertanyaan Wawancara tahun 2015
 - L. Form Penilaian Tes Wawancara tahun 2015
3. Serta beberapa literatur seperti buku, majalah, artikel yang dapat membantu penulis dalam melakukan penelitian.

3.6 Subyek Penelitian

Subjek penulisan atau responden adalah orang yang diminta untuk memberikan keterangan tentang suatu fakta atau pendapat. Sebagaimana dijelaskan oleh Arikunto (2006 :145) subjek penulisan adalah subjek yang dituju untuk diteliti oleh penulis. Subyek penulisan dapat dikatakan sebagai sumber informasi yang digali untuk mengungkapkan fakta – fakta di lapangan. Penentuan subjek penelitian atau sampel dalam penelitian kualitatif berbeda dengan penelitian kuantitatif. Lincoln dan Guba (1985) dalam Sugiyono (2007 : 301) mengemukakan bahwa:

Penentuan sampel dalam penulisan kualitatif (naturalistik) sangat berbeda dengan penentuan sampel dalam penulisan konvensional (kuantitatif). Penentuan sampel tidak didasarkan perhitungan statistik. Sampel yang dipilih berfungsi untuk mendapatkan informasi yang maksimum, bukan untuk digeneralisasikan.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka penentuan subjek dalam penelitian ini digunakan untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan secara jelas dan mendalam. Penentuan subjek penelitian atau responden ini dilakukan dengan cara *purposive sampling*. *Purposive sampling* menurut Satori dan Komariah (2007:6) merupakan teknik pengambilan sampel yang ditentukan dengan menyesuaikan pada tujuan penelitian atau pertimbangan tertentu, secara sederhana diartikan sebagai pemilihan sampel yang disesuaikan dengan tujuan tertentu”.Ciri – cirri khusus *purposive sampling* menurut Lincoln dan Guba (1985) dalam Sugiyono (2007:301), yaitu sebagai berikut:

1. *Adjustment Emergent sampling design* / sementara
2. *Serial selection of sample units* / menggelinding seperti bola salju (*snow ball*)
3. *Continuous or focusing of the sample* / disesuaikan dengan kebutuhan
4. *Selection to the point of redundancy* / dipilih sampai jenuh

Oleh karena itu, pengambilan subjek penelitian atau responden dengan menggunakan *purposive sampling* dinyatakan cocok dengan masalah penelitian yang penulis bahas, yaitu penentuan subjek didasarkan atas tujuan penulis dalam mengungkap masalah yang diangkat dalam penelitian ini. Subjek penelitian ditentukan berdasarkan orang yang dianggap paling tahu tentang informasi yang dibutuhkan dalam penelitian, sehingga akan memudahkan penulis dalam menelusuri situasi yang diteliti. Penulis menentukan subjek penulisan berdasarkan permasalahan yang akan diteliti tentang strategi rekrutmen dan seleksi pada PT Kereta Api Indonesia Daop 7 Madiun, maka penulis menentukan tiga responden utama dari pihak PT. Kereta Api Indonesia Daop 7 Madiun.

Pada penelitian ini, penulis memilih tiga narasumber atau responden utama dari Unit Kerja SDM Daop 7 Madiun. Responden ini dipilih karena dianggap lebih mengerti tentang strategi rekrutmen dan seleksi. Berikut tiga responden utama yang dimaksud, yaitu :

1. Nama : Sutiawan, SE

Jabatan : Manajer Sumber Daya Manusia dan Umum

Sutiawan atau sering disapa Pak Iwan dipilih sebagai responden utama, karena sebagai penanggung jawab atau ketua pelaksana pada proses

pelaksanaan strategi rekrutmen dan seleksi. Beliau juga sebagai perpanjangan tangan dari Vice President Daop 7 Madiun yang memimpin Unit Kerja SDM. Pada penelitian ini, beliau tidak berkenan untuk direkam pada saat proses wawancara dan hanya memperbolehkan mencatat.

2. Nama : Sugiарso

Jabatan : Asisten Manajer SDM

Sugiарso atau sering disapa Pak Giarso dipilih sebagai responden utama kedua, ini dikarenakan beliau sebagai asisten dari Manajer SDM dan Umum ini sering mengikuti Manajer SDM dan Umum atau menggantikannya pada saat rapat di Kantor Pusat. Beliau merupakan bawahan langsung dari Pak Iwan, yang akan menggantikan Pak Iwan sebagai ketua pelaksana strategi rekrutmen dan seleksi jika Pak Iwan berhalangan. Data yang diperoleh dari beliau digunakan untuk memperkuat data yang diperoleh dari Pak Iwan. Pada penelitian ini, Pak Giarso tidak berkenan untuk direkam dan hanya diperbolehkan untuk mencatat pada saat proses wawancara.

3. Nama : Yogi Yudha, SE

Jabatan : Junior Supervisor SDM (*Payroll & HR Applications*)

Yogi Yudha atau sering disapa Pak Yogi dipilih sebagai reponden utama ketiga, ini dikarenakan beliau memiliki tanggung jawab sebagai operator dan penanggung jawab dari sistem SAP SDM yang terkoneksi langsung di Kantor Pusat. Beliau juga merupakan bawahan dari Pak Giarso. Data yang diperoleh dari Pak Yogi digunakan untuk memperkuat data yang diperoleh

dari Pak Iwan dan Pak Giarso. Pada penelitian ini, Pak Yogi memperbolehkan untuk direkam, akan tetapi hanya memperbolehkan untuk mencantumkan penggalan wawancara yang dibutuhkan saja, tidak memperbolehkan melampirkan transkrip wawancara secara utuh.

Selain responden utama, penulis juga mengambil beberapa pegawai sebagai responden kedua atau pendukung. Hal ini dimaksudkan sebagai pembuktian apakah informasi yang penulis dapat dari responden utama adalah benar (triangulasi sumber/responden). Dalam penelitian ini, penulis memilih enam responden kedua atau pendukung, yaitu :

1. Nama : Danang Dwi Nurcahyo

Jabatan : Pelaksana Unit SDM

Danang Dwi Nurcahyo atau sering disapa Pak Danang merupakan bawahan dari Pak Giarso. Beliau dipilih sebagai responden kedua karena sebagai operator sistem SAP SDM. Data yang diperoleh dari beliau digunakan untuk memperkuat data dari tiga responden utama. Pada penelitian ini, Pak Danang memperbolehkan untuk direkam, akan tetapi hanya memperbolehkan untuk mencantumkan penggalan wawancara yang dibutuhkan saja, tidak memperbolehkan melampirkan transkrip wawancara secara utuh.

2. Nama : Ella Urbianna Isbandi

Jabatan : Pelaksana Unit SDM

Ella Urbianna Isbandi atau sering disapa Bu Ella merupakan bawahan langsung dari Pak Giarso. Beliau dipilih sebagai responden kedua karena peserta rekrutmen pegawai termuda (2013) di Unit SDM. Data yang diperoleh dari beliau digunakan untuk memperkuat data dari tiga responden utama.

3. Nama : Rully Khaidir Salis

Jabatan : Pelaksana Unit

Rully Khaidir Salis atau sering disapa Pak Rully merupakan pelaksana unit keuangan (khususnya unit akuntansi). Beliau dipilih sebagai responden kedua karena penulis ingin memperoleh data dari pegawai yang pernah mengikuti rekrutmen pegawai (eksternal). Data yang diperoleh dari beliau digunakan untuk memperkuat data dari tiga responden utama. Pada penelitian ini, Pak Rully tidak berkenan untuk direkam dan hanya diperbolehkan untuk mencatat pada saat proses wawancara.

4. Nama : Buyung Purnomo Herlambang

Jabatan : Pelaksana Unit Penagihan

Buyung Purnomo Herlambang atau sering disapa Pak Buyung merupakan pelaksana unit penagihan dengan status PKWT. Beliau dipilih sebagai responden kedua karena pernah menjadi sekretaris Vice President (VP) yang notabene mengerti tentang bagaimana VP menjalankan kebijakan-kebijakan dari kantor pusat (khususnya tentang strategi rekrutmen dan seleksi). Data yang diperoleh dari beliau digunakan untuk memperkuat data dari tiga

responden utama. Pada penelitian ini, Pak Buyung tidak berkenan untuk direkam dan hanya diperbolehkan untuk mencatat pada saat proses wawancara.

5. Nama : Parmin

Jabatan : Pelaksana unit Aset

Parmin atau sering disapa Pak Parmin merupakan pelaksana unit aset dengan status PKWT. Data yang diperoleh dari beliau digunakan untuk memperkuat data dari tiga responden utama.

6. Nama : Arief

Jabatan : Pelaksana unit Aset

Arief atau sering disapa Pak Arief merupakan pelaksana unit aset dengan status PKWT. Beliau dipilih sebagai responden kedua karena memiliki pengalaman mengikuti rekrutmen pegawai (internal). Data yang diperoleh dari beliau digunakan untuk memperkuat data dari tiga responden utama. Pada penelitian ini, Pak Arief tidak berkenan untuk direkam dan hanya diperbolehkan untuk mencatat pada saat proses wawancara.

3.7 Teknik Pengumpulan Data

Sugiyono (2010) mengungkapkan bahwa teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan dari penelitian adalah mendapatkan data. Penelitian ini menggunakan beberapa cara untuk mengumpulkan data:

1. Wawancara

Esterberg dalam Sugiyono (2010:410) wawancara adalah pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. Pada penelitian ini, penulis menentukan beberapa responden yang telah tercantum pada sub-bab subyek penelitian.

Dalam penelitian ini penulis melakukan wawancara dengan menggunakan metode *purposive sampling* kepada pihak manajemen SDM PT Kereta Api Indonesia Daop 7 Madiun. Penulis dalam memperoleh data, melakukan wawancara didalam kantor dan diluar kantor dengan membuat janji terlebih dahulu pada responden yang ingin diwawancarai. Pada penelitian ini, penulis hanya melampirkan transkrip wawancara dari dua responden saja, tujuh responden lainnya hanya berupa daftar pertanyaan. Data transkrip wawancara dan daftar pertanyaan terlampir pada Lampiran A.

Cara penulis melakukan wawancara adalah dengan cara menanyakan pertanyaan yang sebelumnya telah disusun oleh peneliti, namun pada saat proses wawancara, pertanyaan lebih berkembang. Hal tersebut dikarenakan jawaban dari responden memunculkan pertanyaan baru. Peneliti berhenti bertanya ketika jawaban dari responden sudah tidak bisa dijadikan pertanyaan kembali.

2. Dokumentasi

Arikunto (1991:188) mengatakan bahwa Dokumentasi adalah mencari data mengenai hal atau variabel yang berupa catatan, buku, surat kabar, majalah, notulen, rapat, agenda, dan sebagainya. Hasil penelitian seseorang akan lebih kredibel atau dapat dipercaya kalau didukung oleh sejarah pribadi keidupan di masa kecil, di sekolah, di tempat kerja, dan autobiografi Sugiyono (2012:82). Hasil dokumentasi dapat diambil melalui kamera dan tipe recorder, dokumentasi sangat penting karena dokumentasi merupakan bukti yang akurat dalam pelaksanaan penelitian ini.

Dokumentasi yang digunakan pada penelitian ini berupa rekaman pada saat wawancara yang menggunakan *smart-phone* sebagai media perekam dan foto-foto pada proses pelaksanaan strategi rekrutmen dan seleksi. Akan tetapi, hanya empat responden yang memperbolehkan direkam pada saat wawancara dan lima responden lainnya hanya memperbolehkan mencatat saja. Untuk dokumentasi berupa foto, penulis hanya mendapatkan foto ketika sosialisasi rekrutmen pegawai ke SMA/SMK, hal ini dikarenakan penulis melakukan penelitian ketika Daop 7 Madiun tidak sedang melakukan rekrutmen pegawai dan Unit SDM tidak memiliki data tersebut.

3.8 Metode Analisis Data

Analisis data kualitatif adalah bersifat induktif, yaitu suatu analisis berdasarkan data yang diperoleh, selanjutnya dikembangkan menjadi hipotesis. Analisis data dalam

penelitian kualitatif dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan, selama dan setelah di lapangan (Sugiyono, 2013).

1. Analisis sebelum lapangan

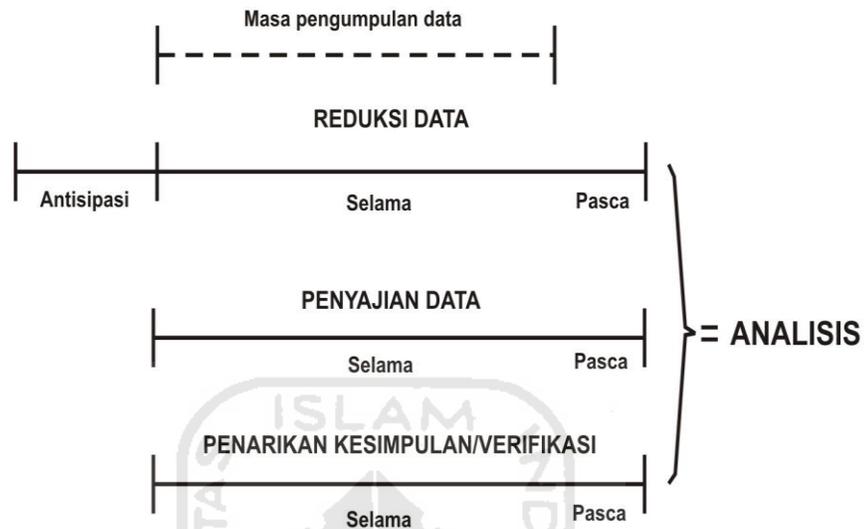
Penelitian kualitatif telah melakukan analisis data sebelum peneliti memasuki lapangan. Analisis tersebut dilakukan dengan data hasil studi pendahuluan, atau data sekunder, yang dapat digunakan untuk menentukan fokus penelitian. Bagi seorang peneliti kualitatif, apabila fokus penelitian yang dirumuskan pada proposal tidak ada di lapangan, maka peneliti akan merubah fokusnya. Apabila dalam penelitian kuantitatif peneliti tidak dapat menemukan fokus maka peneliti akan membatalkan penelitiannya.

Analisis sebelum lapangan yang dilakukan penulis yaitu membaca literatur yang berhubungan dengan strategi rekrutmen dan seleksi berupa jurnal, buku, dan *Annual Report* PT Kereta Api Indonesia serta melakukan wawancara secara informal dengan mantan manajer SDM PT Kereta Api Daop 7 Madiun. Hal tersebut dilakukan penulis untuk memfokuskan topik yang ingin diteliti pada PT Kereta Api Indonesia Daop 7 Madiun.

2. Selama di lapangan (model *Milles and Huberman*)

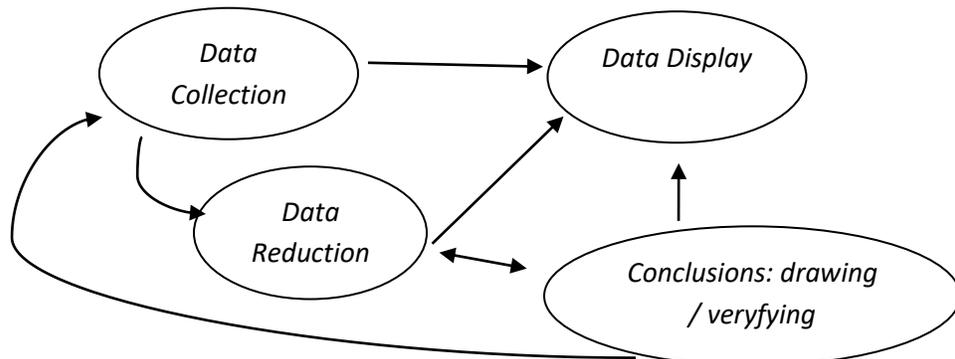
Miles and Huberman (1984) dalam Sugiyono (2013:404) mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data, yaitu *data*

reduction, data display, dan conclusion drawing/verification. Langkah-langkah analisis ditunjukkan pada gambar 3.3



Gambar 3.3. Komponen dalam analisis data (*flow model*)

Dari gambar tersebut maka terlihat bahwa, peneliti melakukan pengumpulan data, peneliti melakukan *antisyipatory* sebelum melakukan reduksi data. Model interaktif dalam analisis data ditunjukkan sebagai berikut ;



Gambar 3.4. Komponen dalam analisis data (*interactive model*)

a. Reduksi Data (*Reduction Data*)

Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, untuk itu maka perlu dicatat secara teliti dan rinci. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian maka data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang jelas serta memudahkan peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan. Reduksi data merupakan proses berfikir sensitif yang memerlukan kecerdasan dan keluasan dan kedalaman wawasan yang tinggi. Wawasan peneliti akan berkembang, sehingga dapat mereduksi data-data yang memiliki nilai temuan dan pengembangan teori yang signifikan.

Dari hasil wawancara yang telah penulis lakukan, peneliti mendapatkan banyak sekali data yang kemudian direduksi dengan cara mengelompokkan menjadi beberapa kategori. Kemudian peneliti mengambil data yang signifikan dengan topik yang penulis pilih (strategi rekrutmen dan seleksi). Dalam penelitian ini, penulis menemukan beberapa hal mengenai strategi rekrutmen dan seleksi pada PT Kereta Api Indonesia Daop 7 Madiun. Selengkapnya dapat dilihat pada tabel data reduksi pada Lampiran B.

b. Penyajian Data (*Data Display*)

Setelah data direduksi selanjutnya mendisplaykan data. Apabila dalam penelitian kuantitatif penyajian data dalam bentuk grafik, tabel, dan sejenisnya. Melalui penyajian data tersebut, maka data terorganisasikan, tersusun dalam pola hubungan, sehingga akan semakin mudah dipahami. Berbeda dengan penelitian kualitatif dimana penyajian dapat dilakukan dengan uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, dan sejenisnya. Dengan adanya mendisplaykan data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami.

Setelah proses mereduksi data, penulis menyajikan data tersebut kedalam empat topik pembahasana yaitu, definisi strategi rekrutmen dan seleksi, perencanaan strategi rekrutmen dan seleksi, pelaksanaan strategi rekrutmen dan seleksi, dan evaluasi strategi rekrutmen dan seleksi pada PT Kereta Api Indonesia Daop 7 Madiun. Selengkapnya dapat dilihat pada penyajian data atau data *display* pada Lampiran C.

c. Verifikasi

Tahap terakhir yaitu penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat dan

mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang diemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

3.9 Uji Keabsahan

Pada penelitian ini, menggunakan uji kredibilitas data untuk mengecek data :

3.9.1 Uji Kredibilitas

Pada penelitian ini, penulis menggunakan triangulasi sebagai uji kredibilitas. Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Dengan demikian triangulasi dibagi menjadi dua yakni, (Sugiyono, 2012:273-275):

1. Triangulasi Sumber

Wiersma (1986) dalam Sugiyono (2008:464) mengatakan bahwa triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu (Sugiyono, 2008:464). Semua hasil wawancara dikumpulkan kemudian dilakukan proses reduksi hasil wawancara.

Pada penelitian ini, penulis akan menggunakan pegawai yang berkompeten atau memiliki pengalaman tentang rekrutmen pegawai di PT KAI Daop 7 Madiun menjadi responden kedua, sebagai triangulasi sumber untuk

memperkuat data yang diperoleh dari tiga responden utama. Berikut responden yang menjadi triangulasi sumber atau responden kedua, yaitu :

1. Danang Dwi Nurcahyo
2. Ella Urbianna Isbandi
3. Rully Khaidir Salis
4. Buyung Purnomo Herlambang
5. Parmin
6. Arief

2. Triangulasi Waktu

Waktu juga sering mempengaruhi kredibilitas data. Data yang dikumpulkan dengan teknik wawancara di pagi hari pada saat narasumber masih segar, belum banyak masalah, akan memberikan data yang lebih valid sehingga lebih kredibel. Untuk itu dalam rangka pengujian kredibilitas data dapat dilakukan dengan cara melakukan pengecekan dengan wawancara, observasi atau teknik lain dalam waktu atau situasi yang berbeda (Sugiyono, 2008:466). Ini dilakukan jika data yang diperlukan untuk melakukan triangulasi waktu agar data yang diperoleh lebih kredibel. Pada penelitian ini, penulis menggunakan triangulasi waktu pada saat pagi dan siang hari atau dihari lainnya. Triangulasi waktu ini dapat dilihat pada Lampiran A, yang menunjukkan waktu ketika mewawancarai responden. Pada penelitian ini penulis mendapatkan kesempatan bertatap muka atau mewawancarai responden utama sebanyak dua kali untuk Bapak Sutiawan dan Bapak Sugiarso, dan tiga kali untuk Bapak Yogi Yudha.

BAB IV

TEMUAN

Definisi Strategi Rekrutmen dan Seleksi

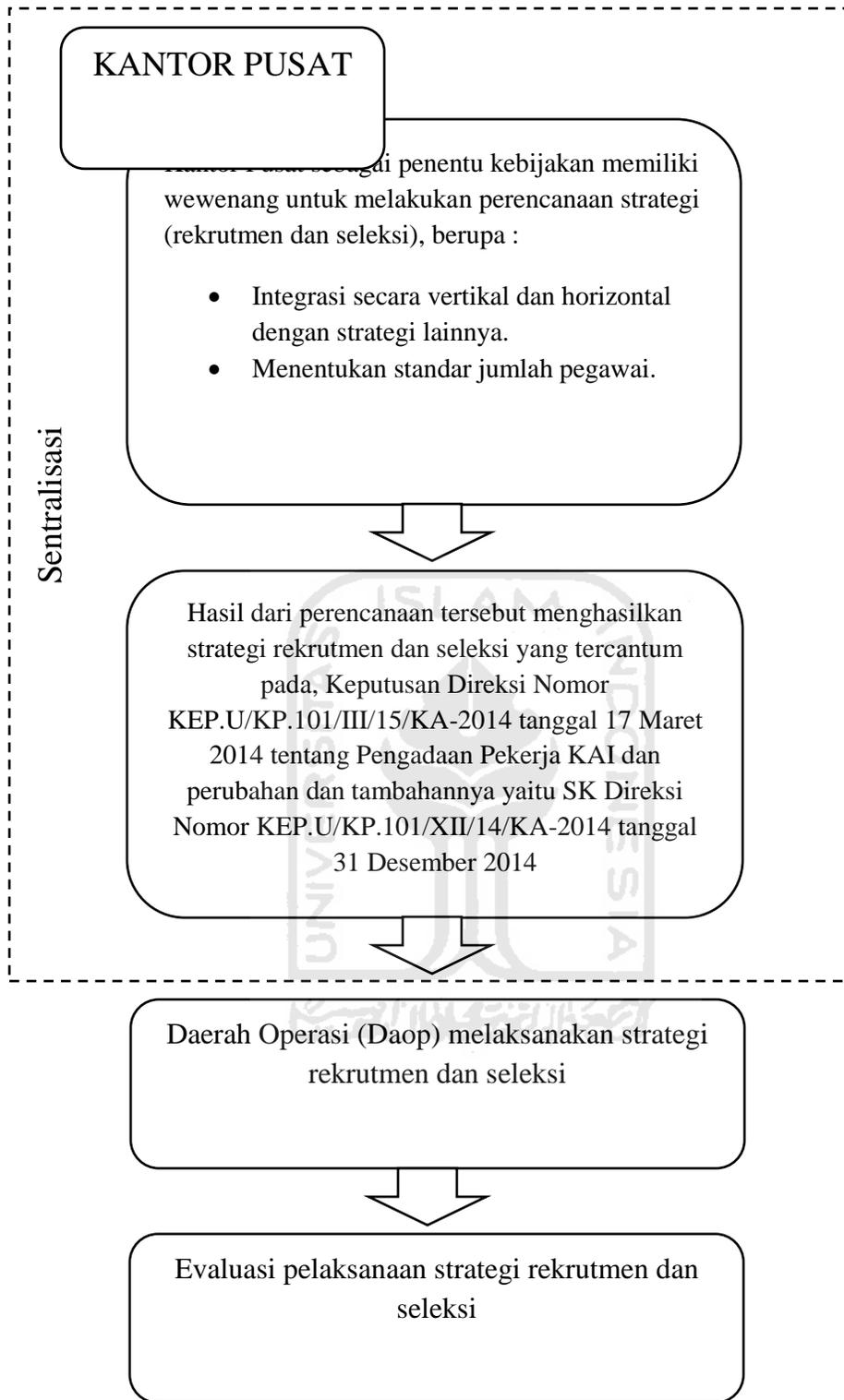
4.1 Pendahuluan

Pada penelitian ini, penulis memperoleh data dengan wawancara yang dilakukan secara langsung terhadap responden. Setelah melakukan analisis data yang berupa data reduksi dan data display (lampiran B dan C), penulis menentukan empat topik bahasan yang merupakan temuan di lapangan, yaitu :

1. Definisi strategi rekrutmen dan seleksi
2. Perencanaan strategi rekrutmen dan seleksi
3. Pelaksanaan strategi rekrutmen dan seleksi
4. Evaluasi strategi rekrutmen dan seleksi

Temuan – temuan tersebut dibagi kedalam empat bab yang bertujuan agar mempermudah penulis menjelaskan temuan secara mendetail.

Pembahasan mengenai strategi rekrutmen dan seleksi ini meliputi bagaimana Daop 7 Madiun melakukan perencanaan strategi rekrutmen dan seleksi, bagaimana Daop 7 melaksanakan strategi rekrutmen dan seleksi, dan bagaimana evaluasi dari strategi rekrutmen dan seleksi. Dalam pelaksanaannya, PT KAI menerapkan sistem manajemen terpusat atau sentralisasi. Berikut gambar mengenai sistem manajemen di PT KAI, yaitu :



Gambar 4.1. Sistem manajemen di PT KAI

Dari gambar diatas dapat diketahui bahwa Kantor Pusat berperan sebagai penentu kebijakan atau yang melakukan perencanaan strategi, sedangkan Daop berperan sebagai pelaksana kebijakan tersebut. Oleh karena itu, pada penelitian ini penulis menggunakan perencanaan strategi rekrutmen dan seleksi yang dilakukan Kantor Pusat PT KAI sebagai dasar Daop 7 Madiun melaksanakan strategi rekrutmen dan seleksi. Dalam pelaksanaan serta evaluasi strategi rekrutmen dan seleksi, penulis fokus dengan praktek yang ada di Daop 7 Madiun.

Pada bab ini akan menjelaskan mengenai definisi strategi rekrutmen dan seleksi menurut manajemen PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasi 7 Madiun serta menjelaskan mengenai penyebutan rekrutmen dan seleksi pegawai yang biasa digunakan oleh perusahaan. Bab ini bertujuan sebagai pengantar yang menggambarkan bagaimana responden mengartikan strategi rekrutmen dan seleksi yang dimiliki pada penelitian yang dilakukan.

4.2 Definisi strategi rekrutmen dan seleksi

Strategi rekrutmen dan seleksi merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan. Setiap perusahaan memiliki pandangan tersendiri mengenai strategi rekrutmen dan seleksi tersebut. Menurut Bach (2005:115) kesuksesan suatu organisasi tergantung pada bagaimana mereka merekrut “orang” dan mempertahankannya. Perusahaan akan mengalami kerugian, jika salah merekrut “orang” yang salah.

Pada umumnya strategi rekrutmen dan seleksi merupakan langkah awal bagi perusahaan untuk menjalankan strategi perusahaan dan mendapatkan sumber daya

manusia yang diinginkan oleh perusahaan. Dengan sumber daya manusia yang sesuai kebutuhan perusahaan dan memiliki nilai (*value*) lebih inilah yang mampu membangun keunggulan kompetitif perusahaan. Sejalan dengan pernyataan tersebut, menurut Snell dan Bohlander (2010) Gagasan bahwa organisasi "bersaing melalui karyawan", ini menyoroti fakta bahwa organisasi yang sukses adalah organisasi yang mampu mengelola "*talent*" atau "*human capital*". *Human capital* menggambarkan nilai ekonomis dari pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan dari karyawan.

4.2.1 Menurut manajemen PT Kereta Api Indonesia Daop 7 Madiun

Berdasarkan data yang diperoleh penulis di lapangan, strategi rekrutmen dan seleksi yang dimiliki PT Kereta Api Indonesia (KAI) khususnya Daop 7 Madiun merupakan proses reaktif perusahaan dalam usaha mengisi posisi yang kosong karena adanya pegawai yang akan pensiun atau masuk Masa Pensiun Pegawai (MPP). PT KAI memiliki kriteria dan syarat dalam menentukan strategi rekrutmen dan seleksi, tidak sekedar mengisi posisi yang akan tinggal pegawai karena akan pensiun. Seperti yang dikemukakan oleh manajer SDM dan Umum, bahwa :

“Strategi rekrutmen dan seleksi bagi PT KAI merupakan proses mengisi posisi yang kosong karena ada pegawai yang akan pensiun. Tidak hanya sekedar mengisi posisi yang kosong saja, yang trus asal pegawai yang mau kerja dijadiin pegawai KAI, tapi harus memenuhi kriteria yang sudah ditentukan oleh perusahaan dan memiliki potensi untuk jangka panjang.” Sutiawan (24 Juni 2016 pukul 10.00)

Sejalan dengan manajer SDM dan Umum, asisten manajer SDM mengemukakan bahwa :

“Rekrutmen itu sebagai pengganti pegawai yang akan pensiun. Tapi pada proses rekrutmen itu nantinya juga harus sesuai dengan standar perusahaan yang sudah ditetapkan oleh kantor pusat.” Sugiarto (24 Juni 2016 pukul 09.15)

PT KAI dalam menjalankan proses bisnisnya menganut sistem manajemen yang terpusat. Kantor pusat melalui Direktorat terkait membuat kebijakan yang sesuai dengan strategi perusahaan dan telah disetujui oleh Direktur Utama, dan Daop, Divisi, dan Sub-divisi menjalankan strategi tersebut. Seperti halnya strategi rekrutmen dan seleksi, PT KAI melalui Direktorat Personalia dan Umum (Dirpum) membuat kebijakan terkait strategi rekrutmen dan seleksi yang tercantum pada Surat Keputusan (SK) mengenai pengadaan pekerja. Sedangkan untuk mengintruksikan kepada Daop (khususnya Daop 7 Madiun), Dirpum membuat surat kilat pengadaan pegawai yang berisi intruksi untuk melakukan rekrutmen pegawai.

Akan tetapi, dalam proses penentuan kebijakan untuk melakukan rekrutmen pegawai, Daop 7 Madiun juga turut ambil bagian yaitu dengan membuat laporan analisis beban kerja. Laporan ini nantinya menghasilkan kebutuhan pegawai disetiap unit – unit yang ada di Daop 7 Madiun. Seperti yang dikemukakan oleh Junior Supervisor SDM, bahwa :

“Rekrutmen di PT KAI itu semuanya terpusat mas, dari proses penentuan seperti apa rekrutmen dan seleksinya sampai keputusan penerimaan, ditentukan oleh kantor pusat. Disini (Daop 7) hanya sebagai pelaksana saja mas. Tapi dasar penentuan rekrutmen yaa dari laporan (laporan analisis beban kerja) kita yang nantinya jadi pertimbangan kantor pusat untuk strategi rekrutmen dan seleksi.” Yogi (23 Juni 2016 pukul 10.00)

Sejalan dengan pernyataan tersebut, asisten manajer SDM mengemukakan bahwa :

”Tiap bulannya kita (Daop 7 madiun) membuat laporan kebutuhan pegawai dan pegawai mana yang akan pensiun mas. Laporan itu dikirim ke kantor pusat (Daop 2 Bandung), nah dikantor pusat nanti yang menentukan rekrutmen dan seleksinya seperti apa. Jadi kita (Daop 7) tidak sekedar pelaksana saja mas.” Sugiarto (24 Juni 2016 pukul 09.15)

Dalam SK pengadaan pekerja ini mengatur semua proses rekrutmen pegawai, mulai dari sumber rekrutmen, metode rekrutmen dan tahapan seleksi. Oleh karena itu, pegawai di Daop 7 Madiun menggunakan istilah “rekrutmen pegawai” untuk menggambarkan proses pengadaan pekerja mulai dari rekrutmen hingga keputusan penerimaan. Hal tersebut diperkuat dengan pernyataan Asisten Manajer SDM :

“kalau di KAI ini, tahapan seleksi itu yaa termasuk di rekrutmen pegawai mas.” Sugiarto (24 Juni 2016 pukul 09.15)

Pernyataan Asisten Manajer SDM tersebut diperkuat dengan pernyataan pelaksana SDM yang menyatakan bahwa:

“kita kalau ditanya tentang apa itu seleksi, yaa itu bagian dari rekrutmen pegawai mas. Jadi kalau disini (PT KAI) istilah rekrutmen pegawai itu yaa dari pengumuman kalau ada rekrutmen sampai nanti penerimaan pegawai mas.” Danang (27 Juni 2016 pukul 14.00)

Pada penelitian ini, penulis menggunakan istilah rekrutmen pegawai untuk menggambarkan proses rekrutmen dan seleksi yang ada di PT KAI Daop 7 Madiun. Ini dikarenakan setiap responden yang menjadi sumber data penulis, menggunakan istilah tersebut untuk menggambarkan proses rekrutmen dan seleksi pegawai.

4.3 Diskusi Hasil

PT Kereta Api Indonesia dalam menjalankan proses bisnisnya menerapkan sistem manajemen terpusat, kantor pusat (Daop 2 Bandung) sebagai penentu kebijakan dan kantor Daop, Divisi, dan Sub-divisi sebagai pelaksana kebijakan. Dalam strategi rekrutmen dan seleksi, PT KAI menentukan kebijakan dan mencantumkannya pada Surat Keputusan mengenai pengadaan pekerja yang telah ditandatangani oleh Direktur Utama (Dirut).

Berdasarkan Annual Report PT KAI tahun 2015 yang berpedoman dari Keputusan Direksi Nomor KEP.U/KP.101/III/15/KA-2014 tanggal 17 Maret 2014 tentang Pengadaan Pekerja KAI dan perubahannya yaitu SK Direksi Nomor KEP.U/KP.101/XII/14/KA-2014 tanggal 31 Desember 2014, definisi rekrutmen pegawai (strategi rekrutmen dan seleksi) merupakan upaya pencarian untuk mendapatkan kandidat karyawan yang *qualified* baik dari tenaga *fresh graduate* maupun tenaga ahli. Dan jika diturut berdasarkan *Grand Strategy* perusahaan serta Strategi SDM, strategi rekrutmen dan seleksi atau sering disebut rekrutmen pegawai (oleh pegawai PT KAI) merupakan usaha perusahaan mendapat pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan jangka pendek maupun jangka panjang untuk mencapai keunggulan kompetitif perusahaan. Hal tersebut tercantum pada Annual Report PT KAI tahun 2013-2015, yang dapat ditarik kesimpulan bahwa PT KAI menginginkan mengembangkan pasar yang sudah dimiliki dan mengembangkan lini bisnis agar mampu bersaing dengan para pesaingnya. Dengan adanya *Grand Strategy* perusahaan tersebut,

perusahaan membutuhkan “Orang” yang mampu menjadi perpanjangan tangan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Berbeda dengan pernyataan diatas, 90% responden mengatakan bahwa “strategi rekrutmen dan seleksi (rekrutmen pegawai) merupakan proses mengisi posisi yang akan kosong karena ada pegawai yang akan pensiun”.

Secara harfiah, rekrutmen dan seleksi pegawai merupakan hal yang berbeda, akan tetapi merupakan proses yang saling berkaitan. Pada saat penulis terjun ke lapangan untuk mencari data, seluruh responden menggunakan istilah “rekrutmen pegawai”. Hal tersebut menjadi rancu ketika penulis mencari data tambahan yang bersumber dari SK mengenai pengadaan pekerja, dalam SK tersebut tidak menyebut atau tercantum istilah “rekrutmen pegawai” akan tetapi menggunakan istilah “pengadaan pekerja”. Bahkan ketika penulis mengonfirmasi hal tersebut, salah satu responden menjelaskan bahwa,

“kalau disini (PT KAI) mas, rekrutmen sama seleksi pegawai itu sama, yaa biasanya kita bilang rekrutmen pegawai”.

Karena terdapat dua definisi mengenai rekrutmen dan seleksi yang berbeda, penulis menggunakan istilah “rekrutmen pegawai” pada penelitian ini dan menggunakan definisi strategi rekrutmen dan seleksi sebagai proses mengisi posisi yang kosong karena ada pegawai yang akan pensiun. Hal ini dikarenakan responden pada penelitian ini menggunakan hal tersebut pada saat proses wawancara.

Hal tersebut berbeda dengan pernyataan Khandekar dan Sharma (2005) dalam penelitiannya menyatakan bahwa, rekrutmen dan seleksi merupakan kunci sukses bagi

suatu organisasi. Kemampuan organisasi dalam melihat “kandidat” yang potensial yang memiliki pengetahuan serta kemampuan yang lebih, ini dapat membangun keunggulan kompetitif bagi organisasi tersebut. Sejalan dengan pernyataan tersebut, Ahmad dan Schroeder (2002) menyatakan bahwa rekrutmen dan seleksi merupakan serangkaian proses mengidentifikasi calon karyawan yang “*fit well*” atau cocok dengan kebutuhan perusahaan. Proses tersebut merupakan proses yang kompleks dan membutuhkan biaya yang besar. Suatu organisasi akan mengalami kerugian jika pada proses rekrutmen dan seleksi terjadi kesalahan dalam merekrut.

Kumari (2012) dalam penelitiannya menyatakan bahwa “*human resources*” dapat dikatakan sukses, jika mampu mengidentifikasi kebutuhan organisasi akan “*human*” atau “orang”. Strategi rekrutmen dan seleksi yang sukses, sangat berpengaruh pada “*outcomes*” suatu organisasi.

Jadi, gagasan organisasi bersaing melalui “orang” (Snell dan Bohlander, 2010) tidak sekedar posisi yang kosong karena ada pegawai yang akan pensiun saja. Perusahaan harus mempunyai pedoman dalam menjalankan rekrutmen dan seleksi untuk menghasilkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, serta mampu menciptakan keunggulan kompetitif melalui pegawai.

BAB V

TEMUAN

Perencanaan Strategi Rekrutmen dan Seleksi

5.1. Pendahuluan

Perencanaan merupakan tahap awal bagi perusahaan untuk menentukan strategi yang akan digunakan dalam rangka mencapai tujuannya. PT KAI memiliki beberapa proses dalam perencanaan strategi yang dimilikinya, khususnya strategi rekrutmen dan seleksi. Seperti yang sudah dijelaskan pada bab sebelumnya, Daop 7 Madiun sebagai pelaksana kebijakan tidak mempunyai wewenang untuk melakukan perencanaan strategi rekrutmen dan seleksi. Perencanaan strategi rekrutmen dan seleksi dilakukan oleh Kantor Pusat melalui direktorat terkait.

Pada bab ini akan menjelaskan mengenai perencanaan strategi rekrutmen dan seleksi yang dimiliki PT KAI, serta proses sebelum pelaksanaan strategi rekrutmen dan seleksi. Perencanaan strategi rekrutmen dan seleksi yang dilakukan PT KAI yaitu dengan pengintegrasian strategi secara vertikal dan horizontal. Pada pembahasan mengenai integrasi strategi rekrutmen dan seleksi dengan strategi lainnya, penulis hanya mendapatkan data dari responden utama pertama yaitu bapak Sutiawan selaku Manajer SDM dan Umum. Untuk memperkuat data tersebut, penulis menggunakan data sekunder yang berupa *Annual Report* PT KAI tahun 2014 dan 2015. Sedangkan, inti dari proses sebelum pelaksanaan strategi rekrutmen dan seleksi ini merupakan proses evaluasi dari

data – data yang peroleh Kantor Pusat untuk menentukan apakah Daop 7 Madiun harus melakukan rekrutmen pegawai atau tidak.

5.2. Integrasi strategi rekrutmen dan seleksi

Setiap fungsi dan jabatan yang ada di PT KAI membutuhkan SDM yang potensial sehingga sistem rekrutmen pegawai merupakan salah satu pondasi dalam membangun SDM yang mampu menjawab kebutuhan perusahaan saat ini maupun di masa mendatang. Oleh karena itulah strategi rekrutmen dan seleksi harus diintegrasikan secara vertikal dan horizontal. Ini bertujuan agar rekrutmen pegawai menghasilkan SDM yang memiliki nilai lebih dan menjadi keunggulan kompetitif bagi perusahaan.

5.3.1. Integrasi vertikal strategi rekrutmen dan seleksi

Strategi rekrutmen dan seleksi yang terintegrasi secara vertikal ini adalah strategi yang berhubungan dengan strategi besar perusahaan dan strategi besar manajemen SDM. Dalam menentukan kebijakan atau strategi rekrutmen dan seleksi harus terintegrasi secara vertikal dengan strategi manajemen SDM dan *Grand Strategy* yang telah ditentukan oleh perusahaan. Hal ini bertujuan agar strategi rekrutmen dan seleksi tidak melenceng dari *Grand Strategy* yang dimiliki perusahaan. Berikut gambar integrasi vertikal strategi rekrutmen dan seleksi :



Gambar 5.1. Integrasi vertikal strategi rekrutmen dan seleksi

Pada dasarnya, strategi rekrutmen dan seleksi yang dimiliki PT KAI digunakan untuk mendukung perusahaan dalam rangka memperoleh pegawai yang cocok dan sesuai dengan kebutuhannya. Sejalan dengan pernyataan tersebut, Manajer SDM dan Umum mengemukakan bahwa :

“Rekrutmen pegawai PT KAI juga harus mengikuti strategi perusahaan mas, *goal*-nya dari strategi perusahaan itu apa, yaa strategi rekrutmen juga mengikuti. Kebutuhan pegawai kan juga harus disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan untuk mencapai tujuannya.” Sutiawan (24 Juni 2016 pukul 10.00)

PT KAI sendiri telah merumuskan strategi – strategi yang digunakan sebagai pedoman manajemen untuk menjalankan proses bisnis yang sesuai

dengan tujuan perusahaan. Berikut penjelasan lebih lanjut mengenai integrasi secara vertikal strategi rekrutmen dan seleksi yang dilakukan PT KAI :

1. Grand Strategi PT Kereta Api Indonesia

Strategi perusahaan merupakan garis besar langkah-langkah yang akan ditempuh Perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh Direksi yang menjadi pegangan manajemen dalam melaksanakan kegiatan bisnis perusahaan. Penetapan strategi perusahaan berikut ini merupakan pedoman penerapan strategi umum untuk pencapaian arah dan sasaran perusahaan yang telah ditetapkan dalam *Grand Strategy* sebagai berikut (Annual Report PT KAI, 2015:110) :

Meningkatkan porsi pendapatan secara agresif dari angkutan barang di Jawa dan Sumatera dengan menawarkan konsep *Total Logistic Solution* kepada *customer* untuk memberikan layanan angkutan barang *pick up & delivery* secara *door to door services*.

Dari *Grand Strategi* yang diatas, dapat diuraikan menjadi beberapa strategi umum perusahaan yaitu :

- A. Mengembangkan angkutan komuter Jabodetabek dan KA ke Bandara untuk meningkatkan layanan angkutan penumpang.
- B. Pengembangan stasiun.
- C. Mengembangkan usaha properti.
- D. Meningkatkan *safety level* operasional kereta-api sampai ke tingkat ekstrim melalui upaya dan tekad secara terus menerus untuk mewujudkan

zero accident dengan adopsi teknologi keselamatan secara tepat sasaran dan terus memperbaiki keandalan operasionalnya.

E. Meningkatkan *customer services* dengan pelayanan yang lebih *customer centric, service oriented, dan quality focused*, dengan memberikan keamanan, kenyamanan, dan *added value services* kepada *customers* mulai dari stasiun keberangkatan hingga ke stasiun tujuan.

F. Peningkatan peran SDM sebagai *strategic business partner*.

Grand Strategy tersebut menjadi dasar bagi fungsi - fungsi manajemen PT KAI dalam melaksanakan proses bisnis mereka dan menentukan kebijakan atau strategi yang mendukung tujuan dari perusahaan.

2. Strategi manajemen SDM (*Strategy Human Resources Management*)

Manajemen SDM pada PT KAI memiliki fungsi mengelola SDM, berikut tugas sebagai pengelola SDM (Annual Report PT KAI, 2015:281) :

- A. Menyusun dan melaksanakan strategi dan kebijakan manajemen sumber daya manusia (SDM).
- B. Menyusun dan melaksanakan kebijakan pengembangan organisasi.
- C. Melaksanakan pembinaan dan pengendalian SDM.
- D. Mengelola dan melaksanakan administrasi penggajian pekerja.
- E. Merencanakan, mengatur, mendesain, mengembangkan, memberikan layanan sistem informasi dan memastikan kualitas layanan sistem informasi bagi perusahaan.

- F. Mengintegrasikan seluruh aktivitas pengelolaan SDM di unit-unit vertikal dibawahnya yaitu Balai Asesmen dan Unit Usaha Kesehatan serta manajemen pendidikan dan pelatihan berikut penyusunan standarisasi dan kualitas pengelolaan pendidikan dan pelatihan.
- G. Menyelenggarakan sertifikasi pengujian SDM sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Untuk memastikan keselarasan pengelolaan SDM dengan strategi dan membentuk lingkungan kerja yang kompetitif dan kondusif untuk peningkatan kinerja, maka manajemen SDM PT KAI melalui Direktorat Personalia dan Umum menyusun berbagai kebijakan SDM dan melakukan evaluasi implementasi kebijakan secara berkala dan perbaikan kebijakan secara sistematis.

Pada tahun 2015, dalam rangka meningkatkan produktifitas SDM, PT KAI menyiapkan berbagai kebijakan atau strategi MSDM yang menjadi fokus pelaksanaan meliputi (Annual Report PT KAI, 2015:282):

- a. Mereposisi peran SDM sebagai *strategic business partner* dengan cara mengurangi beban kerja administratif dan meningkatkan peran perencanaan serta pengembangan SDM
- b. Dukungan IT dalam memfasilitasi seluruh siklus administrasi personil, *payroll*, *talent management*, *learning management* untuk membentuk *Human Capital Management* (HCM)

c. Pemenuhan kebutuhan SDM KAI dengan menerapkan strategi *rightsizing* seiring dengan pengembangan proyek-proyek Kereta Api Kebijakan pengelolaan SDM KAI mengacu pada *Strategic Planning* yang telah ditetapkan perusahaan seperti Visi, Misi, Bisnis strategi (*Grand Strategy*) dan kebijakan perusahaan, *business plan & budgeting* dan telah sesuai dengan struktur organisasi Perusahaan.

3. Strategi Rekrutmen dan Seleksi

Untuk memenuhi kebutuhan pegawai yang mampu mendukung perusahaan dalam mencapai tujuannya, manajemen SDM PT KAI melalui Direktorat Personalia dan Umum telah merumuskan strategi rekrutmen dan seleksi. Strategi rekrutmen dan seleksi ini merupakan turunan dari *Grand Strategi* serta strategi manajemen SDM yang berupa mereposisi peran SDM dan memenuhi kebutuhan pegawai secara “*rightsizing*”. Manajemen SDM telah merumuskan strategi rekrutmen dan seleksi sebagai berikut (Annual Report PT KAI, 2015:286):

Pengadaan rekrutmen pegawai sebagai upaya mendapatkan kandidat yang “*qualified*” baik dari tenaga *fresh graduate* maupun tenaga ahli.

Perekrutan bersifat terbuka dan menjunjung tinggi profesionalisme.

PT KAI membuka kesempatan yang setara bagi semua kandidat tanpa membedakan suku, agama, ras maupun *gender* selama memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan. Pelaksanaan pengadaan rekrutmen pegawai di PT KAI berpedoman pada Keputusan Direksi Nomor KEP.U/KP.101/III/15/KA-2014

tanggal 17 Maret 2014 tentang Pengadaan Pekerja PT KAI dan perubahan dan tambahannya yaitu SK Direksi Nomor KEP.U/KP.101/XII/14/KA-2014 tanggal 31 Desember 2014.

5.3.2. Integrasi horizontal strategi rekrutmen dan seleksi

Strategi rekrutmen dan seleksi yang terintegrasi secara horizontal yaitu, dalam perencanaan strategi tersebut harus berhubungan dengan fungsi – fungsi manajemen SDM lainnya. Ini dikarenakan manajemen SDM memiliki beberapa fungsi yang saling berkaitan dan tidak terputus. Dari rekrutmen pegawai ini harus menghasilkan SDM yang mampu mengikuti perubahan lingkungan internal dan eksternal perusahaan dan berkinerja baik. Hal ini tidak dapat terwujud jika strategi rekrutmen dan seleksi tidak berhubungan atau berkaitan dengan strategi pengembangan dan pelatihan, kompensasi, dll. Sejalan dengan pernyataan tersebut, Manajer SDM dan Umum mengemukakan bahwa :

”Pada dasarnya strategi rekrutmen dan seleksi merupakan proses awal dari program pengembangan SDM yang dimiliki KAI. KAI ingin memberikan kesan yang baik bagi masyarakat atau konsumennya, dengan cara apa? Yaa dengan pelayanan prima untuk konsumen. Ini bisa dicapai dengan pegawai yang dimiliki KAI harus berkinerja baik. Pegawai dengan kinerja baik tidak muncul begitu saja, tapi harus melalui proses dulu. Diberikan diklat, dikasih gaji yang pas, dikasih fasilitas, dll. Tapi itu semua *gak* bisa terwujud kalau dari awalnya (rekrutmen dan seleksi) salah merekrut pegawai. Oleh karena itu strategi rekrutmen dan seleksi sangat penting bagi perusahaan mas.” Sutiawan (24 Juni 2016 pukul 10.00)

Integrasi strategi rekrutmen dan seleksi secara horizontal ini mengacu pada program pengembangan SDM yang dimiliki PT KAI. Program pengembangan SDM ini dirumuskan pada tahun 2014 yang merupakan bagian

dari Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) tahun 2014-2018. RJPP tahun 2014-2018 yang tercantum pada Annual Report PT KAI tahun 2014 ini mengalami pembaruan. Pada Annual Report tahun 2015 istilah RJPP diganti dengan istilah *Grand Strategy* Perusahaan, hal ini dikarenakan adanya faktor-faktor perubahan lingkungan perusahaan baru yang terjadi pada tahun 2014-2015.

1. Program Pengembangan SDM

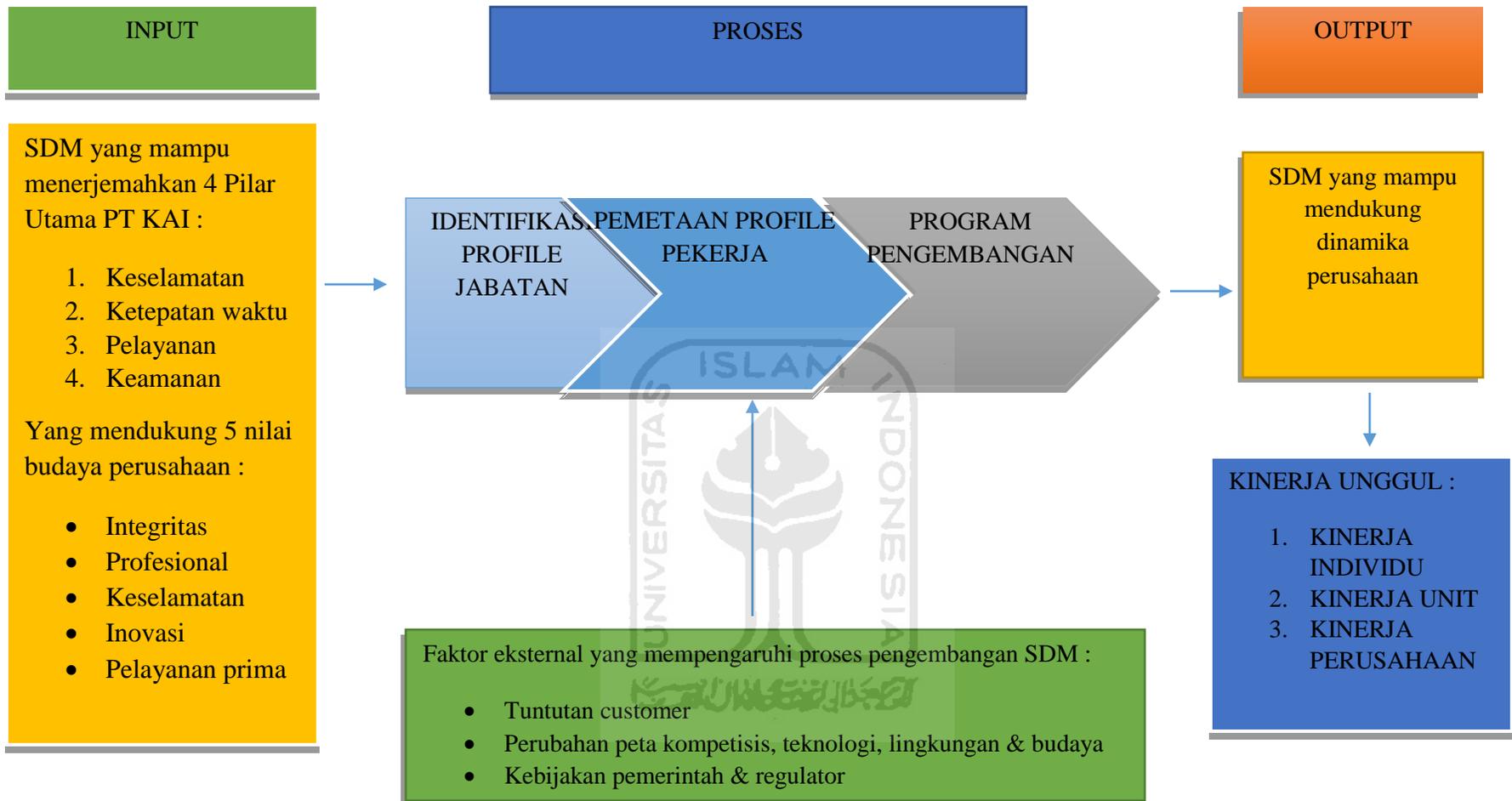
Dalam Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) tahun 2014-2018, salah satu strategi besar pengembangan perusahaan adalah program pengembangan SDM yang bertujuan meningkatkan peran SDM sebagai mitra bisnis strategis (*strategic business partner*). Fokus strategi ini adalah mereposisi dan meningkatkan peran SDM, tidak lagi sekedar pekerja administratif, tetapi menjadi lebih aktif dan dinamis untuk memberikan kontribusi kinerja yang optimal bagi Perseroan dalam upaya meraih keunggulan kompetitif (Annual Report, 2014:218). Program pengembangan SDM ini menjadi faktor penting bagi terlaksananya *Grand Strategy* perusahaan. PT KAI dalam rangka mencapai tujuan perusahaan membutuhkan SDM, yaitu SDM yang berkinerja tinggi dan mampu menjalankan RJPP.

Untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja pekerja, Perseroan melakukan beberapa inisiatif sebagai berikut (Annual Report, 2014:219):

- A. Menerapkan sistem IT dan mekanisasi alat kerja di segala bidang untuk mempercepat proses bisnis perusahaan.

- B. Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan (diklat), baik yang bersifat fungsional maupun manajerial yang sejalan dengan pola karir pekerja.
- C. Memberikan kesempatan bagi pekerja mengikuti kursus/loka karya/seminar untuk menambah wawasan.
- D. Mengevaluasi dan menyusun (*Standard Operating Procedure/SOP*) pada seluruh proses bisnis.
- E. Memastikan *alignment* organisasi baik secara vertikal maupun horizontal dengan memetakannya dalam *strategic map* yang ditinjau dari perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis dan *learning and growth*.
- F. Menerapkan kebijakan *merit system* dalam pembinaan karier pekerja.
- G. Menggunakan formula 70:20:10 dalam pengembangan pekerja, yaitu 70% *on the job experience*, 20% mentoring atasan dan 10% *classical training*.
- H. Perbaiki komposisi pekerja untuk mencapai formasi organisasi yang paling efisien (*right sizing*).

Pada program pengembangan SDM, posisi strategi rekrutmen dan seleksi menjadi penting. Karena jika PT KAI merekrut pegawai yang tidak sesuai dengan program tersebut akan menghambat proses program pengembangan SDM. Berikut gambar proses program pengembangan SDM :



Gambar 5.2. Proses program pengembangan SDM

Dari gambar diatas, dapat dijelaskan bahwa strategi rekrutmen dan seleksi yang terintegrasi secara horizontal ini sangat mempengaruhi proses pelaksanaan dari program pengembangan SDM tersebut. Posisi strategi rekrutmen dan seleksi ini terletak pada *entry point* atau pintu masuk bagi perusahaan dalam menjalankan program pengembangan SDM. Dari strategi rekrutmen dan seleksi tersebut, diharapkan dapat menghasilkan SDM yang mampu menerjemahkan 4 Pilar Utama PT KAI dan mampu mendukung 5 Nilai Budaya Perusahaan.

Berdasarkan data yang diperoleh di lapangan, penulis menyimpulkan, bahwa pada proses *Formulating Strategi* atau perencanaan strategi rekrutmen dan seleksi di PT KAI, ini menggunakan pengintegrasian secara vertikal dan horizontal. Integrasi secara vertikal dan horizontal ini bertujuan agar strategi rekrutmen dan seleksi tidak melenceng dari strategi besar perusahaan atau *Grand Strategy* Perusahaan serta harus berkaitan dengan fungsi-fungsi manajemen SDM lainnya.

Sebelum kantor pusat memutuskan untuk melakukan rekrutmen pegawai khususnya di Daop 7 Madiun, Direktorat Personalia dan Umum (Dirpum) telah menentukan tahapan-tahapan atau proses yang harus dilakukan oleh Daop 7 Madiun.

5.3. Proses sebelum pelaksanaan rekrutmen pegawai

Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya, Daop 7 Madiun pada rekrutmen pegawai yang dimiliki PT KAI merupakan pelaksana kebijakan yang telah dirumuskan oleh kantor pusat (Direktorat Personalia dan Umum). Daop 7 sebagai pelaksana, menggunakan Surat Keputusan (SK) dan mandapatkan Surat Kilat sebagai pedoman pelaksanaan rekrutmen pegawai.

Sebelum dikeluarkannya dan Surat Kilat tentang rekrutmen pegawai, Direktorat Personalia dan Umum (Dirpum) telah membuat tahapan – tahapan yang harus dilakukan Daop 7 Madiun sebelum pelaksanaan strategi rekrutmen dan seleksi. Tahapan – tahapan inilah yang nantinya menentukan apakah Daop 7 Madiun mendapatkan perintah untuk rekrutmen pegawai atau tidak. Sejalan dengan hal tersebut, Manajer SDM dan Umum mengemukakan bahwa :

“Sebelum muncul SK rekrutmen pegawai itu ada proses-proses yang harus dilalui mas. Awalnya kita (Unit SDM Daop 7) harus membuat laporan analisis beban kerja, yang nanti hasilnya untuk mengetahui kebutuhan pegawai. Setelah itu laporan dikirim ke kantor pusat, di kantor pusat itu nanti laporannya juga masih dievaluasi. Nah setelah selesai di evaluasi dan mendapatkan persetujuan direksi, baru keluar SK sama surat kilat perintah pengadaan rekrutmen. Intinya pada perencanaan strategi rekrutmen dan seleksi ini, menyesuaikan antara strategi rekrutmen dan seleksi sama RJPP milik perusahaan mas.” Sutiawan (24 Juni 2016 pukul 10.00)

Pernyataan tersebut diperkuat dengan pernyataan Junior Supervisor SDM :

“Laporan kebutuhan pegawai sendiri berasal dari surat perintah Analisis Beban Kerja dari kantor pusat, kita (Daop 7) menindaklanjuti, bikin laporannya, dikirim kembali ke kantor pusat dan nanti dari kantor pusat memutuskan untuk mengadakan rekrutmen atau tidak mas. Jadi sebelum kita melaksanakan rekrutmen pegawai itu, masih melalui proses yang panjang.” Yogi (23 Juni 2016 pukul 10.00)

Pernyataan diatas didukung oleh pernyataan pelaksana SDM, yang mengemukakan bahwa :

“Perencanaan rekrutmen dimulai dari surat perintah dari kantor pusat untuk melakukan analisis beban kerja. Dari Analisis beban kerja ini nantinya kita tahu beberapa jam menyelesaikan beban kerja yang ada di unit dan berapa jumlah pegawai yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut. Setelah selesai semua laporannya, nanti mengetahui VP trus kantor pusat, kantor pusat mengolah laporan kita dan disesuaikan dengan jumlah pegawai yang akan pensiun. Setelah selesai diolah sama kantor pusat, baru muncul surat perintah pengadaan rekrutmen.” Danang (24 Juni 2016 pukul 13.00)

Dari data yang didapatkan penulis dalam penelitian, penulis menyimpulkan dan membuat alur proses sebelum pelaksanaan strategi rekrutmen dan seleksi yang sudah dibuat oleh Dirpum PT KAI. Berikut gambar alur perencanaan strategi rekrutmen dan seleksi PT KAI,



Gambar 5.3. Alur proses sebelum rekrutmen pegawai

Gambar diatas menunjukkan alur atau tahapan – tahapan perencanaan strategi rekrutmen dan seleksi yang sudah dibuat oleh Dirpum. Tahapan awal dimulai dari muncul surat perintah analisis beban kerja yang ditujukan kepada seluruh Daop dan

Divisi, laporan analisis beban kerja dibuat oleh setiap Daop dan Divisi, laporan dikirim ke kantor pusat untuk dievaluasi, dan muncul surat kilat perintah pengadaan rekrutmen pegawai yang telah mendapatkan persetujuan oleh Direktur Utama (Dirut) PT KAI. Berikut penjelasan lebih lanjut mengenai setiap tahapan – tahapan perencanaan strategi rekrutmen dan seleksi PT KAI.

5.3.1. Surat Kilat Perintah Analisis Beban Kerja

Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya, PT KAI menerapkan sistem terpusat pada setiap kegiatan perusahaan. Untuk melakukan analisis beban kerja, Daop 7 harus mengikuti surat kilat perintah analisis beban kerja yang telah diinstruksikan oleh kantor pusat melalui Dirpum. Pada surat kilat ini berisi intruksi untuk melakukan perhitungan analisis beban kerja pada setiap Daop, Divisi atau Divre, dan Sub-divisi. Untuk perhitungan analisis beban kerja, setiap Daop, Divisi, dan Sub-divisi mengacu pada SK tentang analisis beban kerja (*Workload*). Sejalan dengan pernyataan tersebut, manajer SDM dan Umum mengemukakan :

“Surat perintah ini berisi tentang instruksi untuk melakukan analisis beban kerja. Karena kita sifatnya sebagai pelaksana saja dan semuanya sudah diatur dari kantor pusat, maka untuk melakukan analisis beban kerja pun juga menunggu perintah mas.” Sutiawan (24 Juni 2016 pukul 10.00)

Pernyataan manajer SDM dan umum tersebut diperkuat dengan pernyataan Junior Supervisor SDM :

“Surat perintah analisis beban kerja ini berisi intruksi untuk melakukan analisis beban kerja dengan metode perhitungan yang telah ditentukan oleh kantor pusat.” Yogi (30 Juni 2016 pukul 13.00)

Sejalan dengan pernyataan diatas, pelaksana SDM mengemukakan :

“Untuk melakukan analisis beban kerja dilakukan sesuai intruksi dari kantor pusat. Nanti ada surat perintahnya dan perhitungannya berdasarkan SK terkait.” Danang (24 Juni 2016 pukul 13.00)

Setelah muncul surat kilat perintah analisis beban kerja, Daop 7 Madiun harus segera melaksanakan intruksi yang sudah tercantum pada surat kilat tersebut. Dalam surat kilat tersebut sudah jelas tercantum apa saja yang harus dilakukan Daop 7 Madiun dan kapan laporan analisis beban kerja harus dikirim ke kantor pusat. Berikut contoh Surat Kilat Perintah Analisis Beban Kerja,



surat kilat

kepada yth :

1. evp/vp daop 1-9 di jawa
2. evp/vp divre 1-3 di sumatera
3. evp/gm by di jawa dan sumatera
4. vp subdivre 1.1 aceh, 3.1 kpt dan 3.2 tnk

nomor : kp.101/xi/2/ka-2015

bandung, 6 nopember 2015

1. dalam rangka memenuhi kebutuhan pekerja di tahun 2016, agar segera dapat melakukan perhitungan kebutuhan pekerja (workload) di daop/divre/sub divre/balai yasa masing-masing dengan berpedoman kepada keputusan direksi pt. kereta api indonesia (persero) nomor :
 - 1) kep.u/kp.101/i/10/ka-2014 tanggal 30 januari 2014 tentang metode perhitungan beban kerja (workload) dan kebutuhan pekerja di lingkungan pt. kereta api indonesia (persero)
 - 2) kep.u/kp.101/i/v/2/ka-2014 tanggal 1 april 2014 tentang perubahan dan tambahan (p&t) atas keputusan direksi pt. kereta api indonesia (persero)) nomor : kep.u/kp.101/i/10/ka-2014 tanggal 30 januari 2014 tentang metode penghitungan beban kerja (workload) dan kebutuhan pekerja di lingkungan pt. kereta api indonesia (persero). (dengan menggunakan format terlampir)
2. hasil perhitungan kebutuhan pekerja tersebut agar dikirimkan dalam bentuk soft copy (excell & pdf) dan hard copy yang sudah di tandatangani oleh evp/vp/gm daop/divre/sub divre/by di alamatkan ke vp organization development paling lambat tanggal 16 november 2015 serta diemail ke sdm.mo@kereta-api.co.id cc 46568@kereta-api.co.id dan 58264@kereta-api.co.id. untuk informasi lebih lanjut dapat menghubungi tim mo/moa di toka 16310 dan 16311.
3. demikian untuk dilaksanakan dan terima kasih.

-----direksi pt. kereta api indonesia (persero)-----

diripun & ti.


muhammad kuncoro wibowo
nipp. 01568

tembusan kepada yth :

1. emc, emca, emci, mo, ma;
2. sm/manager sdm dan umum daop 1-9 di jawa;
3. sm/manager sdm dan umum divre 1 su – divre 2 sb – divre 3 ss;
sub divre 3.1 kpt – 3.2 tnk di sumatera;
4. manager keuangan, sdm & ti balai yasa di jawa dan sumatera;
5. manager administrasi sub divre 1.1 aceh.

Gambar 5.4. surat kilat perintah analisis beban kerja

1. Definisi analisis beban kerja menurut PT Kereta Api Indonesia

Analisis beban kerja (*Workload*) digunakan untuk mengetahui kebutuhan pegawai pada setiap Bagian atau Unit Kerja dan kebutuhan pegawai menyeluruh pada setiap Daop, Divisi, dan Sub-divisi. Analisis beban kerja yang dimiliki PT KAI ini meliputi perhitungan tentang apa saja pekerjaan yang akan dilakukan pada setiap Bagian atau Unit Kerja, berapa jam waktu yang dibutuhkan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut, dan berapa jumlah pegawai yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut. Perhitungan analisis beban kerja ini mengacu pada SK tentang analisis beban kerja. Pada SK tersebut sudah tercantum apa saja yang menjadi pertimbangan dan apa saja yang menjadi komponen dalam melakukan perhitungan analisis beban kerja. Sejalan dengan hal tersebut, manajer SDM dan Umum mengemukakan bahwa :

“Analisis beban kerja itu nanti dipakai perusahaan untuk mengetahui jumlah kebutuhan pegawai. Yaa balik lagi ke sistem PT KAI yang semua serba terpusat, untuk analisis beban kerja ini yaa ada SK nya juga mas. Mulai dari tujuan, fungsi, cara menghitung, semuanya tentang analisis beban kerja itu sudah tercantum di SK.” Sutiawan (24 Juni 2016 pukul 10.00)

Pernyataan manajer SDM dan Umum diperkuat dengan pernyataan pelaksana SDM, yang mengemukakan bahwa :

“Analisis beban kerja ini bertujuan untuk mengetahui kebutuhan pegawai dari setiap unitnya. Mulai dari menganalisa pekerjaan, tiap pekerjaan disetiap unit itu butuh berapa jam, dan butuh berapa orang. Setelah disimpulkan, nanti tiap unit itu dapat ditentukan setiap pekerjaan membutuhkan berapa pegawai yang akan digunakan.” Danang (4 Agustus 2016 pukul 13.00)

5.3.2. Laporan analisis beban kerja

1. Menindaklanjuti Surat Kilat Perintah Analisis Beban Kerja

Setelah menerima surat kilat yang berisi perintah untuk melakukan analisis beban kerja guna menghitung kebutuhan pegawai, Daop 7 Madiun melalui unit SDM menindaklanjuti dengan menginstruksikan kepada seluruh Unit Kerja yang ada di Daop 7 Madiun. Hal ini sejalan dengan pernyataan Manajer SDM dan Umum, yang mengemukakan bahwa :

“Setelah mendapatkan surat perintah dari kantor pusat, kita di SDM menindak lanjuti dengan melanjutkan dengan menginformasikan kepada unit-unit lain untuk melakukan analisis beban kerja di unitnya.” Sutiawan (24 Juni 2016 pukul 10.00)

Pernyataan tersebut diperkuat dengan pernyataan pelaksana SDM, yang mengemukakan bahwa :

“Setelah dapat Surat perintah analisis beban kerja, kami (Bagian SDM) menginstruksi kepada seluruh unit yang ada di Daop 7 untuk membuat laporan analisis beban kerja .” Danang (24 Juni 2016 pukul 13.00)

Bagian atau Unit Kerja SDM memiliki tanggung jawab menginstruksikan kepada semua unit kerja yang ada di Daop 7 Madiun. Hal ini dikarenakan, surat kilat perintah analisis beban kerja dari kantor pusat ditujukan kepada Unit Kerja SDM. Akan tetapi, untuk membuat laporan analisis beban kerja Unit Kerja SDM tidak melakukannya sendiri, ini dikarenakan setiap Unit Kerja di Daop 7 Madiun memiliki wewenang sendiri dalam melakukan tugas atau pekerjaannya. Pada setiap Unit Kerja mendapatkan tugas atau pekerjaan langsung dari kantor pusat melalui Surat Keputusan dan Surat Kilat. Di Daop 7 Madiun sendiri

memiliki unit kerja yang cukup banyak, dan Unit Kerja SDM tidak berwenang untuk ikut campur mengenai apa saja pekerjaan (*Job description* dan *Job specification*) yang dikerjakan di setiap unit kerja. Sejalan dengan hal tersebut, Manajer SDM dan Umum mengemukakan bahwa :

“Job desk dan job spec tiap unit kan beda-beda mas, dan di setiap unit itu yaa mereka sendiri yang tau tugas mereka. Nah, karena itu kita (SDM) dalam membuat laporan analisis beban kerja yaa harus menyerahkan ke masing-masing unit tersebut. Gak mungkin kan kita ikut campur.” Sutiawan (24 Juni 2016 pukul 10.00)

Pernyataan tersebut diperkuat dengan pernyataan Junior Supervisor SDM, yang mengemukakan bahwa :

“Di Daop 7 ini memiliki beberapa unit kerja mas. Ada unit SDM, jalan dan bangunan, keuangan dll. Setiap unit memiliki beban pekerjaan sendiri yang harus dikerjakan. Jadi misal mau buat laporan analisis beban kerja unit keuangan, yaa keuangan yang bikin, kita tidak ikut campur, toh yang lebih tahu yaa bagian keuangan.” Yogi (4 Agustus 2016 pukul 15.30)

Sejalan dengan pernyataan di atas, pelaksana SDM mengemukakan bahwa:

“Unit kerja di sini (Daop 7 Madiun) kan banyak, kita gak bisa membuat laporan analisis beban kerja dari semua unit kerja. Soalnya nanti berhubungan sama jumlah kebutuhan pegawai unit mereka mas. Mereka sendiri juga yang tahu beban pekerjaan mereka seperti apa, butuh berapa jam buat ngerjain, dan butuh berapa orang (pegawai).” Danang (4 Agustus 2016 pukul 15.00)

2. Laporan Analisis Beban Kerja di setiap Unit Kerja

Laporan analisis beban kerja dibedakan menjadi dua jenis, yaitu laporan analisis beban kerja dari setiap unit dan laporan analisis beban kerja Daop 7 Madiun. Untuk laporan analisis beban kerja di setiap unit ini nantinya

dikumpulkan di Unit Kerja SDM untuk disimpulkan berapa jumlah kebutuhan pegawai Daop 7 Madiun secara menyeluruh. Setiap unit di Daop 7 Madiun membuat laporan analisis beban kerja ini berdasarkan SK analisis beban kerja.

Sejalan dengan pernyataan tersebut, manajer SDM mengemukakan bahwa :

“Laporan analisis beban kerja itu ada dua mas, yang satu dari laporan setiap unit kerja di Daop 7, satunya laporan yang menyeluruh dari Daop 7 yang dikirimkan ke kantor pusat, sebagai pertimbangan untuk strategi rekrutmen dan seleksi yang saya jelaskan tadi.” Sutiawan (24 Juni 2016 pukul 10.00)

Pernyataan tersebut diperkuat dengan pernyataan yang dikemukakan oleh pelaksana SDM, bahwa :

“Selain menginstruksikan ke setiap unit untuk membuat analisis beban kerja, kita (unit SDM) juga harus membuat kesimpulan mas. Kesimpulan kebutuhan pegawai menyeluruh dari Daop 7 Madiun dari hasil analisis beban kerja. Nah, bisa dibidang laporan analisis beban kerja ada dua mas. Yang satu dari setiap unit, satunya laporan analisis beban kerja dari Daop 7 yang menyeluruh.” Danang (4 Agustus 2016 pukul 15.00)

Berikut contoh *form* Rekapitulasi Kebutuhan Pekerja dari Bagian atau Unit Kerja:

3. Laporan Analisis Beban Kerja Daop 7 Madiun

Setelah setiap unit kerja membuat laporan analisis beban kerja dan sudah di tanda tangani oleh manajer terkait. Setiap unit harus mengumpulkan laporan tersebut ke Unit Kerja SDM sebelum *deadline* pengumpulan ke kantor pusat yang telah tercantum pada surat kilat perintah laporan analisis beban kerja.

Laporan analisis beban kerja Daop 7 Madiun ini dibuat oleh Unit Kerja SDM berdasarkan laporan dari seluruh unit yang ada di Daop 7 Madiun. Laporan ini nantinya di tanda tangani oleh Vice President (VP) Daop 7 Madiun sebagai pihak yang bertanggung jawab. Sejalan dengan hal tersebut, pelaksana SDM mengemukakan bahwa :

“Setelah laporan analisis beban kerja dari semua unit sudah terkumpul di unit SDM, kita disini membuat kesimpulannya mas. Jadi kayak kesimpulan bahwa Daop membutuhkan pegawai sekian dengan jumlah beban kerja sekian. Yaa kayak yang tadi saya sampaikan, laporan analisis beban kerja yang menyeluruh dari Daop 7 Madiun. Dan sebelum dikirim ke kantor pusat harus di tanda tangani VP mas.” Danang (23 Juni 2016 pukul 10.00)

Pernyataan tersebut diperkuat oleh pernyataan yang dikemukakan Junior Supervisor SDM, bahwa :

“Laporan analisis beban kerja Daop 7 itu ditandatangani oleh VP (Vice Presiden). Jadi setelah bagian SDM membuat laporan, masih harus dilaporkan ke VP sebagai penanggungjawab.” Yogi (Junior Supervisor SDM)

Berikut contoh *form* rekapitulasi kebutuhan pekerja Daop 7 Madiun, yaitu :

**REKAPITULASI KEBUTUHAN PEKERJA
TAHUN 2016
DAERAH OPERASI 7 MADIUN**

NO	URAIAN	KEBUTUHAN TAHUN 2016	Adanya Pegawai Posisi Tgl 16 November 2015				Selisih (+ / -)	
			Organik & PKM	Non Organik		Jumlah g=d+e+f	(d - c)	(g - c)
				PKWT / DIPEKERJAKAN	Outsourcing			
a	b	c	d	e	f	g=d+e+f	h	i
1	Operasi							
a.	PPKA	113	110	-	-	110	-3	-3
b.	PAP	8	7	-	-	7	-1	-1
c.	Juru Langsir	21	20	-	-	20	-1	-1
d.	PJL	144	106	-	40	146	-38	2
e.	Juru Rumah Sinyal	8	8	-	-	8	0	0
f.	Penjaga Wesel	-	-	-	-	0	0	0
g.	Masinis	60	68	-	-	68	8	8
h.	Asisten Masinis	60	60	-	-	60	0	0
i.	Penyelia Masinis	8	9	-	-	9	1	1
j.	PPKP	16	18	-	-	18	2	2
k.	Pelaksana Pustalopka	2	2	-	-	2	0	0
l.	Pelaksana Kantor Operasi	4	4	-	-	4	0	0
m.	Pelaksana stasiun	9	9	-	-	9	0	0
n.	Pelaksana UPT. POST	5	2	-	-	2	-3	-3
o.	Pelaksana UPT. Crew KA	1	1	-	-	1	0	0
2	Sarana							
a.	TKA	35	25	-	-	25	-10	-10
b.	Schowing	24	24	-	-	24	-10	-10
c.	Pengawas Depo	27	29	-	-	29	2	2
d.	Pelaksana Pemeliharaan Depo / PUS	47	25	-	-	25	-22	-22
e.	Pelaksana Kantor Sarana	4	2	-	2	4	-2	0
c.	Pelaksana Kantor Depo / PUS	10	3	-	7	10	-7	0
3	Jalan Rel & Jembatan							
a.	PJL	97	2	-	100	102	-95	5
b.	PPJ / JPJ	41	41	-	-	41	0	0
c.	JPTW	-	-	-	-	0	0	0
d.	Kasatker/ Satker/ Flying Gang	168	105	-	79	184	-63	16
e.	Operator MTT	45	17	4	-	21	-28	-24
f.	Pelaksana Pemeliharaan Dipo Mekanik	-	-	-	-	0	0	0
g.	Pelaksana Kantor JJ	8	5	1	-	6	-3	-2
h.	Pelaksana Kantor Resor Jalan rel / Jembatan/Mekanik	24	17	-	-	17	-7	-7
4	Sintelis							
a.	Petugas Negative Chek (PNC) & Pemeliharaan Sintelis	46	39	-	-	39	-7	-7
b.	Pelaksana Kantor Sintelis	4	3	-	-	3	-1	-1
c.	Pelaksana Kantor Resor	-	-	-	-	0	0	0
						0	0	0
5	LAA							
a.	Petugas Negative Chek (PNC)	-	-	-	-	0	0	0
b.	Pelaksana Pemeliharaan Sintelis	-	-	-	-	0	0	0
c.	Pelaksana Kantor Sintelis	-	-	-	-	0	0	0
d.	Pelaksana Kantor Resor	-	-	-	-	0	0	0
						0	0	0
6	SDM dan Umum							
a.	Pelaksana	17	12	-	-	12	-5	-5
b.	Driver	3	-	-	3	3	-3	0
c.	Security	4	-	-	4	4	-4	0
d.	Cleaning Servis	27	-	-	27	27	-27	0
7	Keuangan							
a.	Pelaksana	27	13	7	-	20	-14	-7
						0	0	0
8	Pemasaran Angkutan							

Gambar 5.6. Form rekapitulasi kebutuhan pekerja Daop 7 Madiun

NO	URAIAN	KEBUTUHAN TAHUN 2016	Adanya Pegawai Posisi Tgl 16 November 2015				Selisih (+ / -)	
			Organik & PKM	Non Organik		Jumlah	(d - c)	(g - c)
				PKWT / DIPEKERJAKAN	Outsourcing			
	a. Pelaksana	8	4	-	-	4	-4	-4
	b. Petugas Loker	73	-	55	6	61	-73	-12
	c. Checker Angkutan Barang	18	-	-	14	14	-18	-4
9	Pengusahaan Aset							
	a. Pelaksana	23	7	12	-	19	-16	-4
10	Aset							
	a. Pelaksana	18	2	9	-	11	-16	-7
						0	0	0
11	Pengamanan							
	a. Pelaksana	0	0	-	-	0	0	0
	b. Pousuka	210	42	47	72	161	-168	-49
12	Pelayanan							
	a. Penyelia Kondektur	5	5	-	-	5	0	0
	b. Penyelia Customer Care	2	-	-	-	0	-2	-2
	c. Kondektur	31	30	-	-	30	-1	-1
	d. Pelaksana	14	2	4	-	6	-12	-8
	e. CSOS	13	-	7	-	7	-13	-6
	f. CSOT	-	-	-	-	0	0	0
	g. OTC	44	-	-	44	44	-44	0
	h. K2 (Kebersihan & Keindahan Stasiun)	99	-	-	99	99	-99	0
13	Hukum							
	a. Pelaksana	1	-	-	-	0	-1	-1
14	Humasda							
	a. Pelaksana	2	2	-	-	2	0	0
15	Pengadaan Barang & Jasa							
	a. Pelaksana	2	2	-	-	2	0	0
16	Sistem Informasi							
	a. Pelaksana	8	4	-	-	4	-4	-4
						0	0	0
17	Terminal							
	a. Pelaksana	-	-	-	-	0	0	0
18	Kesehatan							
	a. Pelaksana	4	3	1	-	4	-1	0
	b. Dokter	4	-	4	-	4	-4	0
	c. Perawat	5	4	-	-	4	-1	-1
	d. Paramedis	17	5	7	-	12	-12	-5
	e. Apoteker	2	-	2	-	2	-2	0
	JUMLAH	1.730	898	160	497	1555	-832	-175

Madiun, 17 November 2015
Vice President
Daerah Operasi 7 Madiun


YOSITA
NIPP. 46852

Gambar 5.6 (lanjutan) Form rekapitulasi kebutuhan pekerja Daop 7 Madiun

Hasil dari laporan analisis beban kerja Daop 7 Madiun yang berupa laporan kebutuhan pegawai seperti gambar 5.6 diatas merupakan laporan yang sudah mendapatkan tanda tangan VP. Laporan tersebut selanjutnya dikirim ke kantor pusat berupa *soft file* (Excell dan PDF) dan *hardcopy* kepada Dirpum yang selanjutnya menjadi bahan pertimbangan dalam menentukan kebijakan rekrutmen dan seleksi.

5.3.3. Evaluasi laporan analisis beban kerja

Laporan analisis beban kerja Daop 7 yang dikirim ke kantor pusat, di kantor pusat ini nantinya diterima oleh bagian Manajemen Organisasi dibawah naungan Direktorat Personalia dan Umum. Pada tahapan ini, kantor pusat mengevaluasi hasil laporan analisis beban kerja dari Daop 7 Madiun. Sejalan dengan pernyataan tersebut, Manajer SDM dan Umum mengemukakan bahwa :

“Evaluasi laporan kebutuhan pegawai nanti di lakukan kantor pusat mas, melalui manajemen organisasional dibawah direktorat SDM. Setelah itu dibawa ke BoD (Both of Director) untuk disah kan berbentuk SK dan Surat kilat, atau sekedar surat kilat pengadaan rekrutmen yang ketentuannya masih menggunakan SK rekrutmen pegawai yang lama.” Sutiawan (24 Juni 2016 pukul 10.00)

Mendukung pernyataan Manajer SDM dan Umum tersebut, Junior Supervisor SDM mengemukakan bahwa :

“Laporan analisis beban kerja yang sudah kita kerjakan itu nanti dikirim ke bagian Manajemen Organisasi dikantor pusat sana mas. Nanti setelah dievaluasi dan disetujui oleh direksi, baru keluar Surat perintah rekrutmen. Atau mungkin SK rekrutmen pegawai baru mas.” Yogi (4 Agustus 2016 pukul 15.30)

Sesuai definisi strategi rekrutmen dan seleksi menurut manajemen Daop 7 Madiun, rekrutmen pegawai merupakan proses reaktif. Akan tetapi, setelah penulis meneliti lebih dalam, penulis menemukan bahwa rekrutmen pegawai yang dimiliki PT KAI memiliki pendekatan strategis, tidak sekedar proses reaktif yang dikarenakan pegawai berstatus MPP. PT KAI memiliki strategi rekrutmen dan seleksi yang terintegrasi dengan strategi fungsi manajemen lainnya dan strategi besar perusahaan (*Grand Strategy*). Pernyataan tersebut diperkuat dengan pernyataan Manajer SDM dan Umum, yang mengemukakan bahwa :

”Evaluasinya tersebut yaa berhubungan dengan RJPP yang dimiliki oleh perusahaan mas. Jadi nanti rekrutmen yang dilakukan PT KAI harus bisa mendukung RJPP serta visi misi tujuan perusahaan. Dan harus sesuai dengan program pengembangan SDM.” Sutiawan (24 Juni 2016 pukul 10.00)

Berbeda dengan pernyataan Manajer SDM dan Umum, Junior Supervisor SDM Mengemukakan bahwa:

“Saya kurang tahu yaa kalau di kantor pusat itu nanti apa yang dievaluasi, saya juga belum pernah ke bagian Manajemen Organisasi. Setahu saya, rekrutmen pegawai yaa kalau ada pegawai akan pensiun dan kita bikin laporan trus dikirim kekantor pusat. Setelah dievaluasi baru kita tahu ada rekrutmen atau engga.” Yogi (4 Agustus 2016 pukul 15.30)

Sejalan dengan pernyataan Junior Supervisor SDM, Pelaksana SDM mengemukakan bahwa :

“Kalau ditanya soal apa yang dievaluasi oleh kantor pusat, saya kurang tahu mas. Setahu saya rekrutmen pegawai ada setelah muncul SK dan surat perintah pengadaan rekrutmen pegawai mas. Mungkin manajer atau VP yang lebih ngerti mas.” Danang (23 Juni 2016 pukul 10.00)

Sejalan dengan pernyataan diatas, Pelaksana SDM menambahkan bahwa:

“Rekrutmen pegawai di KAI itu kayak kalau ada pegawai yang akan pensiun baru perusahaan buka lowongan. Tapi kadang kantor pusat gak nyuruh buat rekrutmen pegawai, padahal kita sudah menyampaikan ke pusat kalau Daop 7 butuh pegawai sekian yang pensiun sekian. Yaa itu wewenang pusat sih mas. Kita engga tahu gimana buat kebijakannya, mungkin yang lebih tahu manajer dan VP gimana kok bisa gitu.” Ella (4 Agustus 2016 pukul 14.30)

Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya, PT KAI dalam menentukan strategi rekrutmen dan seleksi dilakukan dengan integrasi strategi secara vertikal dan horizontal. Sedangkan, untuk menentukan apakah Daop 7 Madiun harus melaksanakan rekrutmen pegawai atau tidak, ini tergantung pada urgensi komposisi jumlah pegawai. Berikut penjelasan komposisi jumlah pegawai :

1. Komposisi Jumlah Pegawai

Jumlah seluruh pegawai yang dimiliki PT KAI per 2015 sebanyak 25.361 pegawai dengan rincian sebagai berikut ;

Tabel 5.1.

Komposisi Jumlah Pegawai PT Kereta Api Indonesia

No	Posisi	Tahun 2015
1.	Executive Vice President	29
2.	Vice President/General Manajer/Senior Manajer	135
3.	Manajer	590

4.	Junior Manajer	714
5.	Assistant Manajer	1.024
6.	Senior Supervisor	685
7.	Supervisor	935
8.	Junior Supervisor	626
9.	Officer	417
10.	Staff (Pelaksana)	18.751
11.	Internship Contract	687
12.	Pension preparation period (MPP)	768
	TOTAL	25.361

Sumber : Annual Report PT Kereta Api Indonesia 2015

Per Juni 2016 (terbaru) jumlah pegawai di Daop 7 Madiun berjumlah 1.235 pegawai, berikut rincian jumlah pegawai Daop 7 berdasarkan posisi atau jabatan :

Tabel 5.2.

Komposisi Jumlah Pegawai PT Kereta Api Indonesia

Daerah Operasi 7 Madiun

No	Posisi	Tahun 2014
1.	Vice President	1
2.	Deputy Vice President	1
3.	Manajer dan Senior Manajer	20
4.	Junior Manajer	2
5.	Assistant Manajer	32
6.	Senior Supervisor	9
7.	Supervisor	12
8.	Junior Supervisor	7
9.	Officer, Staff (Pelaksana), dan Internship Contract (Pegawai Kontrak Magang)	1105
10.	Pegawai Kontrak Waktu Tertentu (PKWT)	22
11.	Pension preparation period (MPP)	24
	TOTAL	1235

Sumber : Nom Pegawai Daop 7 Madiun per Juni 2016

Dari tabel 5.1. dan 5.2. terdapat data yang menunjukkan jumlah pegawai yang berstatus Masa Pensiun Pegawai (MPP). Masa Pensiun Pegawai (MPP) merupakan status pegawai yang akan pensiun. Pegawai yang telah berumur 55 tahun (umur pensiun pegawai PT KAI) diberikan pilihan untuk mengambil bebas tugas atau tidak. Bebas tugas ini merupakan *treatment* yang diberikan PT KAI kepada pegawainya yang sudah MPP berupa 1 tahun penuh mendapatkan gaji penuh (tidak termasuk tunjangan jabatan yang memiliki) tanpa harus bekerja dikantor. Jumlah pegawai dengan status MPP dan hasil analisis beban kerja inilah yang menjadi pertimbangan untuk kantor pusat menentukan kebijakan rekrutmen pegawai.

Untuk memenuhi kebutuhan akan pegawai di setiap Daop, Divisi, dan Sub-divisi PT KAI dapat melakukan rotasi atau *transfer* pegawai atau dengan rekrutmen pegawai (Internal atau eksternal). Kantor pusat melakukan kebijakan rotasi pegawai dalam usaha mengisi kekosongan posisi dikarenakan jumlah pegawai yang dimiliki masih dirasa cukup. Hal ini diperkuat oleh pernyataan Manajer SDM dan Umum, yang mengemukakan bahwa :

“KAI untuk mengisi posisi yang kosong itu bisa dengan rotasi pegawai atau rekrutmen pegawai. Rotasi antar unit kerja atau antar Daop. Misal Daop 7 butuh tambahan kondektur 10 orang karena ada kereta baru atau rute baru, nah itu kantor pusat bisa memutuskan untuk ngambil kondektur dari Daop lain atau membuka rekrutmen kondektur.” Sutiawan (24 Juni 2016 pukul 10.00)

Komposisi jumlah pegawai PT KAI tersebut menjadi salah satu pertimbangan utama dalam membuat kebijakan rekrutmen pegawai. Hal ini

dikarenakan, jika jumlah standar pegawai PT KAI (± 27.000) terganggu maka akan sangat mempengaruhi kegiatan perusahaan. Sebagai contoh, pegawai PT KAI kurang dari standar jumlah pegawai, maka perusahaan akan mengalami kesulitan dalam menjalankan proses bisnisnya. Begitu juga sebaliknya, jika jumlah pegawai melebihi standar, maka perusahaan harus mengalami kerugian yang dikarenakan ketimpangan antara *cash-inflow* dengan *cash-outflow*. Seperti yang diungkapkan oleh Junior Supervisor SDM, yang mengemukakan bahwa :

”Di KAI itu punya standar jumlah pegawai, pegawai KAI harus ± 27.000 . gak boleh lebih atau kurang. Yang pasti kalau jumlah pegawainya kurang, perusahaan akan kesulitan menyelesaikan pekerjaannya. Dan kalau kelebihan, perusahaan akan rugi menggaji pegawai yang nganggur. Kan sebenarnya jumlah pegawai itu balik lagi dari laporan analisis beban kerja yang hasilnya berupa kebutuhan pegawai.” Yogi (Junior Supervisor SDM)

Pernyataan tersebut diperkuat dengan pernyataan Manajer SDM dan Umum, yang mengemukakan bahwa:

“KAI punya standar jumlah pegawai mas. Jadi kita gak asal rekrutmen pegawai aja, kita juga harus mempertimbangkan jumlah pegawai yang kita punya. Perusahaan juga gamau rugi karena kekurangan ataupun kelebihan jumlah pegawai. Nah, itulah salah satu tujuannya ada analisis beban kerja sama laporan pegawai yang MPP.” Sutiawan (Manajer SDM dan Umum)

Sejalan dengan pernyataan Manajer SDM dan Umum, Asisten Manajer

SDM mengemukakan bahwa :

“Kantor pusat dalam menentukan rekrutmen pegawai pasti mempertimbangkan jumlah pegawai. Melihatnya dengan cara apa? Yaa dari laporan analisis beban kerja dan jumlah MPP. Kalau untuk analisis beban kerja bisa ditanyakan ke pak Yogi. Kalau untuk MPP sebenarnya kantor pusat sudah dapat laporannya lewat SAP mas, kan sudah online. Jadi MPP itu tidak ada perhitungan kayak beban kerja, karena sudah “*by sistem*” mas.” Sugiarto (Asisten Manajer SDM)

Dari data yang didapat penulis di lapangan, penulis menyimpulkan bahwa standar jumlah pegawai dapat diketahui dari hasil perhitungan analisis beban kerja (kebutuhan pegawai). Dan untuk menentukan berapa kuota pegawai yang akan direkrut, kantor pusat menggunakan analisis beban kerja dan laporan pegawai yang telah masuk MPP. Hal tersebut diperkuat dengan pernyataan Junior Supervisor SDM, yang mengemukakan bahwa :

“sebenarnya kita tidak pernah tahu berapa kuota setiap rekrutmen pegawai, dan kantor pusat juga tidak pernah menginformasikan. Tapi kalau dilihat dari kebutuhan pegawai dengan pegawai MPP, kita sudah tau kira-kira berapa yang akan direkrut. Kan kita yang bikin laporannya, dan kita juga to yang tahu keadaan di lapangan (Daop 7 Madiun).” Yogi (23 Juni 2016 pukul 10.00)

Sejalan dengan pernyataan tersebut, Pelaksana SDM mengemukakan bahwa:

”keadaan di lapangan (Daop 7) itu yang lebih tahu yaa kita mas, tapi untuk kuota rekrutmen kita tidak pernah dikasih tahu. Kadang jumlah pegawai yang diterima setelah rekrutmen kurang dari perhitungan kebutuhan pegawai dan jumlah pegawai pensiun. Padahal laporannya kita yang bikin. Yaa mungkin kantor pusat punya pertimbangan lain.” Danang (4 Agustus 2016 pukul 10.00)

5.3.4. Surat Perintah Pengadaan Rekrutmen Pegawai

Pada tahapan ini merupakan tahapan terakhir sebelum keluar surat kilat yang mengintruksikan untuk melakukan rekrutmen pegawai. Setelah melalui tahapan evaluasi di kantor pusat, dan telah disetujui direksi serta telah di tandani *Executive Manajer Corporate / Executive Vice President* bagian Manajemen Organisasi, surat kilat tersebut akan dikirimkan pada Daop 7 Madiun

dan jadi pedoman dalam melaksanakan rekrutmen pegawai. Sejalan dengan pernyataan tersebut, Manajer SDM dan Umum mengemukakan :

“Setelah laporan analisis beban kerja dan kebutuhan pegawai dievaluasi, kantor pusat mengeluarkan surat kilat perintah pengadaan rekrutmen kepada Daerah Operasi. Surat kilat ini yang nantinya jadi pedoman kami (Daop 7) dalam melaksanakan rekrutmen dan seleksi.” Sutiawan (24 Juni 2016 pukul 10.00)

Pernyataan tersebut diperkuat oleh pernyataan Asisten Manajer SDM, yang mengemukakan bahwa :

“Pada surat kilat ini, semua proses dan spesifikasi rekrutmen dan seleksi sudah terjadwal mas. Mulai dari memposting rekrutmen, misal posting rekrutmen tanggal 8, seleksi administrasi mulai tanggal 13 sampai 23 dan seterusnya.” Sugiwarso (24 Juni 2016 pukul 09.15)

Sejalan dengan pernyataan diatas, Junior Supervisor mengemukakan bahwa

:

“Disurat perintah pengadaan rekrutmen ini berisi tentang seperti apa rekrutmen yang akan dilakukan, sumber rekrutmennya darimana, jadwalnya, dan siapa yang menjadi petugas rekrutmennya.” Yogi (23 Juni 2016 pukul 10.00)

Dari data yang diperoleh penulis di lapangan, dapat disimpulkan bahwa untuk pelaksanaan rekrutmen pegawai Daop 7 Madiun berpedoman pada Surat Kilat. Pada surat kilat tersebut juga sudah mengatur mulai spesifikasi seleksi, jadwal pelaksanaan rekrutmen dan seleksi, dan siapa yang menjadi perekrut. Berikut contoh surat kilat perintah pengadaan rekrutmen pegawai :

surat kilat

kepada yth :

- evp daop 1 jak, daop 4 sm, daop 6 yk, daop 8 sb, divre iii pg, divre iv tnk
- vp daop 2 bd, daop 3 cn, daop 5 pwt, daop 7 mn, daop 9 jr, divre 1 su, divre 2 sb,

di tempat

nomor : kh.102/v/4/ka-2016

bandung, 4 mei 2016

bahwa dalam rangka pemenuhan kebutuhan pekerja operasional, pemeliharaan dan administrasi di wilayah kerja pt kereta api indonesia (persero), akan dilaksanakan rekrutmen dengan kriteria sebagai berikut :

a. kriteria umum pelamar

1. warga negara indonesia (wni);
2. sehat jasmani dan rohani;
3. berkelakuan baik;
4. berijazah sma/smk sederajat dan nem/uan rata-rata serendah-rendahnya 6,5 (enam koma lima)
5. usia pelamar per 01 juni 2016 serendah-rendahnya 18 (delapan belas) tahun, sebinggi-tingginya 30 (tiga puluh) tahun;
6. pria/wanita;
7. tidak terlibat narkoba atau psikotropika;
8. tidak bertato;
9. khusus pria tidak bertindik;
10. bersedia ditempatkan di seluruh wilayah kerja pt. kereta api indonesia (persero);
11. tidak memiliki hubungan perkawinan dengan pekerja pt. kereta api indonesia (persero);
12. lulus dalam seleksi calon pekerja baru yang diselenggarakan oleh panitia rekrut pt. kereta api indonesia (persero) tahun 2016.

b. persyaratan umum lamaran

- 1) foto copy ijazah sma/smk dilegalisir;
- 2) foto copy nem/uan sma/smk dilegalisir;
- 3) foto copy kartu tanda penduduk (ktp) yang masih berlaku;
- 4) pas foto berwarna terbaru ukuran 4x6 sebanyak 4 lembar;
- 5) surat lamaran kerja (ditulis tangan);
- 6) foto copy akta kelahiran / surat kenal lahir;
- 7) curriculum vitae, mencantumkan pengalaman bekerja sampai dengan saat ini;
- 8) asli surat keterangan kelakuan baik dan kepolisian yang masih berlaku;
- 9) surat pernyataan bersedia ditempatkan di seluruh wilayah perusahaan bermaterai rp. 6.000,00;
- 10) surat pernyataan bersedia dikeluarkan dari perusahaan tanpa tuntutan dalam bentuk apapun, apabila data yang diberikan pada saat melamar tidak benar/palsu, bermaterai rp.6.000,00;
- 11) asli surat keterangan bebas narkoba dari instansi yang berwenang.

keterangan :

- persyaratan poin 1 s.d 4 di upload melalui website www.rekrut.kereta-api.co.id pada tanggal 14-16 mei 2016
- persyaratan poin 5 s.d 11 diberikan pada saat penandatanganan kontrak magang.

Gambar 5.7. Surat kilat perintah pengadaan rekrutmen

5.4. Diskusi Hasil

Untuk menentukan strategi rekrutmen dan seleksi, perusahaan diharuskan melakukan perencanaan strategi rekrutmen dan seleksi yang matang. Hal ini dikarenakan rekrutmen dan seleksi merupakan hal yang krusial, jika suatu perusahaan salah merekrut orang untuk bekerja di perusahaan tersebut, maka perusahaan akan mengalami kerugian.

Perencanaan strategi rekrutmen dan seleksi ini dapat dilakukan dengan cara mengintegrasikan strategi tersebut secara vertikal dan horizontal. Yang dimaksud integrasi vertikal ini adalah strategi rekrutmen dan seleksi tidak boleh melenceng dari strategi perusahaan dan strategi SDM. Sedangkan integrasi horizontal adalah strategi rekrutmen dan seleksi harus sesuai dengan strategi pada fungsi-fungsi SDM lainnya. Hal ini sejalan dengan pernyataan Anyim dkk (2012) pada penelitiannya yang mengungkapkan bahwa mengintegrasikan strategi “*HR Planning*” dengan “*Business Plan*” merupakan proses penafsiran kebutuhan pegawai yang akan digunakan perusahaan. Dibutuhkan proses integrasi strategi agar rekrutmen dan seleksi sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

PT KAI telah menentukan proses perencanaan yang panjang dalam menentukan strategi rekrutmen dan seleksi. Kantor Pusat selaku penentu kebijakan, telah merumuskan strategi rekrutmen dan seleksi yang telah terintegrasi secara vertikal dengan *Grand Strategy* (RJPP) dan Strategi SDM. Sedangkan integrasi secara horizontal, strategi rekrutmen dan seleksi tersebut telah terintegrasi dengan program pengembangan SDM telah mencakup seluruh fungsi-fungsi manajemen SDM.

Setelah menentukan strategi rekrutmen dan seleksi yang sudah terintegrasi secara vertikal dan horizontal, PT KAI masih memiliki proses lanjutan sebelum menentukan

untuk melakukan rekrutmen pegawai atau tidak. Proses tersebut yaitu dengan menyesuaikan standar jumlah komposisi pegawai PT KAI secara menyeluruh. Standar jumlah pegawai ini ditentukan untuk mengurangi kerugian karena kelebihan jumlah pegawai ataupun kekurangan pegawai. PT KAI memiliki rumusan tersendiri dalam menghitung standar jumlah pegawai, yaitu dengan perhitungan analisis beban kerja (*workload*). Jika perhitungan analisis beban kerja ini menunjukkan bahwa suatu wilayah operasi tertentu (Daop 7 Madiun khususnya) sangat membutuhkan rekrutmen pegawai, maka Kantor Pusat melalui Direktorat terkait akan mengintruksikan Daop tersebut untuk melakukan rekrutmen pegawai.

Proses yang panjang tersebut bertujuan agar strategi rekrutmen dan seleksi yang akan diimplementasikan atau dilaksanakan dapat sesuai dengan kebutuhan dan standar PT KAI. Tidak hanya sekedar mengisi posisi yang kosong saja, tetapi mengisi posisi yang kosong yang sesuai dengan kebutuhan PT KAI.

Penelitian yang dilakukan oleh Abraham dkk (2015) menyatakan bahwa, pada praktek rekrutmen dan seleksi harus mempertimbangkan kesesuaian antara orang dengan lingkungan organisasi (*organization fit*) dan pekerjaan (*person-job fit*). Hal ini dikarenakan, jika hasil dari rekrutmen dan seleksi menghasilkan SDM yang tidak cocok dengan kebutuhan perusahaan, akan mempengaruhi fungsi manajemen SDM yang sedang berjalan.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Ahmad dan Schroeder (2002), dalam penelitiannya menyebutkan bahwa rekrutmen dan seleksi merupakan hal yang krusial. Rekrutmen dan seleksi menjadi *entry point* bagi perusahaan dalam membangun keunggulan

kompetitif. Perusahaan harus mampu menerjemahkan kompetitif prioritasnya, apakah ingin bersaing melalui *low cost*, *flexibility*, *delivery*, atau *quality*. Jika pada proses rekrutmen dan seleksi, perusahaan mendapatkan pegawai yang tidak sesuai dengan kompetitif prioritas perusahaan, hal tersebut akan mengganggu “*plant competitiveness*” dari perusahaan. Oleh karena inilah strategi rekrutmen dan seleksi membutuhkan perencanaan yang matang.

Akan tetapi, setelah PT KAI menentukan perencanaan strategi rekrutmen dan seleksi yang sudah tercantum pada SK mengenai rekrutmen pegawai dan Annual Report perusahaan, hanya Manajer SDM dan Umum yang mengetahui bahwa PT KAI memiliki perencanaan. Responden lainnya mengatakan bahwa perencanaan strategi rekrutmen dan seleksi pada PT KAI hanya berupa perhitungan analisis beban kerja saja. Hal ini menjadi “aneh” ketika seorang perekrut atau panitia rekrutmen pegawai yang notabene hampir setiap tahun mengikuti proses rekrutmen pegawai, tidak mengetahui bahwa rekrutmen pegawai di PT KAI memiliki perencanaan.

Pada saat proses mencari data, penulis mencoba mengonfirmasi hal tersebut. Salah satu responden mengatakan bahwa :

“*mending* saya tidak tahu tentang perencanaan strategi rekrutmennya dari pada saya tahu, nanti banyak yang tanya-tanya. Kalau yang tau Cuma manajer kan, pegawai lain kalau mau tanya-tanya sungkan. Lagian juga buat ngurangin KKN mas. Jadi model rekrutmennya kayak gimana, kenapa dipilih cara seleksi seperti itu, dan strateginya seperti apa itu biar atasan yang tahu saja.”

Menurut penulis, pernyataan dari responden tersebut kurang masuk akal, karena untuk mengurangi percobaan KKN bukan dengan cara membataasi informasi mengenai strategi rekrutmen dan seleksi kepada pegawai di unit kerja SDM.



BAB VI

TEMUAN

Pelaksanaan Strategi Rekrutmen dan Seleksi

6.1. Pendahuluan

Dalam strategi rekrutmen dan seleksi yang dimiliki PT KAI, Daop 7 Madiun memiliki peran sebagai pelaksana dari strategi rekrutmen dan seleksi yang telah ditentukan oleh kantor pusat. Unit kerja SDM sebagai panitia pengadaan rekrutmen pegawai dan Manajer SDM dan Umum sebagai penanggung jawab pelaksanaan rekrutmen pegawai.

Wujud dari strategi rekrutmen dan seleksi tersebut tercantum pada SK rekrutmen pegawai dan Surat Kilat perintah pengadaan rekrutmen pegawai. Seperti yang sudah dijelaskan pada sub-bab sebelumnya, SK dan surat kilat tersebut menjadi pedoman dan acuan Daop 7 Madiun dalam melaksanakan strategi rekrutmen dan seleksi. Seperti yang diungkapkan oleh Manajer SDM dan Umum, yang mengemukakan bahwa :

”Seperti yang saya sampaikan sebelumnya, strategi rekrutmen dan seleksi PT KAI semuanya terpusat mas. Disini (Daop 7) hanya sebagai pelaksana saja. Jadi, jika kita menerima surat kilat yaa kita harus segera melaksanakan sesuai tanggal yang tertera.” Sutiawan (24 Juni 2016 pukul 10.00)

Pernyataan Manajer SDM dan umum tersebut diperkuat oleh pernyataan Asisten Manajer SDM, yang mengemukakan bahwa :

“Daop 7 sebagai pelaksana harus segera melaksanakan jika ada surat perintah mas. Contohnya rekrutmen ini, jadi setelah ada surat perintah pengadaan rekrutmen kita juga harus segera melaksanakannya.” Sugiarto (27 Juni 2016 pukul 10.00)
Sejalan dengan pernyataan diatas, Junior Supervisor SDM mengemukakan bahwa :

“Pelaksanaan strategi rekrutmen dan seleksi bagi Daop tuh sebenarnya malah enak mas, kita tinggal sebagai pelaksana, menindaklanjuti dan mengawasi serta mengakomodir kebutuhan-kebutuhan pada waktu rekrutmen dan seleksi.” Yogi (30 Juni 2016 pukul 13.00)

Pada bab ini akan menjelaskan mengenai pelaksanaan strategi rekrutmen dan seleksi yang telah dirumuskan oleh PT KAI (Kantor Pusat). Daop 7 Madiun melaksanakan strategi rekrutmen dan seleksi ini berdasarkan SK dan Surat Kilat mengenai rekrutmen pegawai. Bab ini nantinya akan membahas lebih dalam mengenai sumber rekrutmen, metode rekrutmen, tahapan seleksi, dan faktor penghambat pada proses pelaksanaan strategi rekrutmen dan seleksi di PT KAI Daop 7 Madiun. Bab ini lebih menjelaskan mengenai praktek rekrutmen dan seleksi secara eksternal, ini dikarenakan rekrutmen dan seleksi eksternal atau internal tidak memiliki perbedaan yang signifikan.

6.2. Sumber rekrutmen

6.2.1. Definisi Rekrutmen Internal dan Rekrutmen Eksternal

Berdasarkan SK mengenai rekrutmen pegawai, terdapat dua sumber rekrutmen yang digunakan oleh PT Kereta Api Indonesia. Untuk pelaksanaannya, penggunaan sumber rekrutmen internal maupun eksternal tergantung dari intruksi Surat Kilat perintah pengadaan rekrutmen pegawai. berikut definisi rekrutmen internal dan rekrutmen eksternal (Annual Report PT KAI, 2015:287) :

1. Rekrutmen Internal

Pengadaan pekerja sumber internal bersumber dari pekerja Perusahaan dengan cara penyesuaian ijazah pendidikan formal tingkat

SLTA, Diploma III dan Strata 1 yang memenuhi kriteria yang telah ditetapkan termasuk Nilai Ebtanas Murni (NEM) minimal 6,0 atau Indeks Prestasi Kumulatif (IPK) minimal 2,95 dan lulusan perguruan tinggi berakreditasi “A”.

2. Rekrutmen Eksternal

Pengadaan pekerja sumber eksternal bersumber dari umum (masyarakat) yang terdiri dari:

A. Pengadaan reguler tingkat SLTA, Diploma III dan Strata 1

B. Pengadaan pekerja melalui program khusus yang terdiri dari:

- Pengadaan pekerja melalui jalur prestasi bagi lulusan SLTA, Diploma III dan S1 yang mempunyai prestasi nasional pada Kejuaraan Nasional/PON atau lomba nasional, atau prestasi internasional/ regional di bidang olahraga, kesenian atau ilmu pengetahuan dan teknologi yang dibuktikan dengan data/informasi akurat.
- Jalur pengalaman/keahlian khusus
- Jalur manajerial
- Pengadaan pekerja berasal dari eks pekerja PKWT/tenaga outsourcing.

Keputusan untuk menggunakan rekrutmen internal atau rekrutmen eksternal ini berdasarkan keputusan kantor pusat. Keputusan tersebut tetap mengacu pada SK tentang pengadaan rekrutmen pegawai dan berdasarkan

komposisi jumlah pegawai yang nantinya menjadi surat kilat sebagai intruksi bagi Daop 7 Madiun. Hal tersebut diperkuat dengan pernyataan Manajer SDM dan Umum, yang mengemukakan bahwa :

“Keputusan mengisi posisi yang kosong menggunakan rekrutmen internal ataupun eksternal ini ditentukan oleh kantor pusat. Kantor pusat dengan pertimbangannya lah yang menentukan, kami disini yang melaksanakan rekrutmen tersebut.” Sutiawan (24 Juni 2016 pukul 10.00)

6.2.2. Rekrutmen Internal

Dalam formasi pegawai di Daop 7 Madiun terdapat dua jenis pegawai, yaitu pegawai organik dan pegawai non-organik. Pegawai organik merupakan pegawai yang sudah menjadi pegawai tetap PT KAI dan memiliki hak – hak sebagai pegawai tetap, contohnya jaminan hari tua atau jaminan pensiun. Sedangkan pegawai non-organik merupakan pegawai dengan status tidak tetap atau dengan kata lain pegawai PKWT dan Outsourcing. sejalan dengan pernyataan tersebut, Junior Supervisor SDM mengemukakan :

“Di Daop 7 ini ada dua jenis pegawai, pegawai organik dan non-organik mas. Pegawai organik itu pegawai tetap kayak sana, nanti dapet jaminan hari tua. Kalau pegawai non-organik itu yaa pegawai dengan status tidak tetap atau pegawai PKWT dan outsourcing.” Yogi (30 Juni 2016 pukul 13.00)

Pernyataan tersebut diperkuat dengan pernyataan, Pelaksana bagian Keuangan yang mengemukakan bahwa :

” Formasi pegawai di Daop 7 ini terdapat 2 jenis, yaitu pegawai organik dan non organik. Pegawai organik ini merupakan pegawai tetap (PWKTT) yang sudah diangkat jadi pegawai KAI. Kalau pegawai non organik yaitu pegawai PWKT atau outsourcing.” Buyung (7 Juli 2016 pukul 09.00)

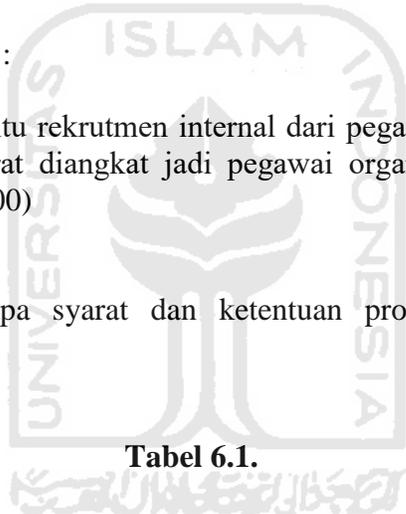
Untuk rekrutmen internal di Daop 7 Madiun bersumber dari pegawai non-organik. Pegawai non-organik yang belum berstatus sebagai pegawai tetap, dipromosikan menjadi pegawai tetap melalui beberapa syarat dan ketentuan. Hal tersebut diperkuat dengan pernyataan Junior Supervisor SDM, yang mengemukakan bahwa :

“rekrutmen internal itu bersumber dari pegawai PWKT atau outsourcing yang diangkat jadi pegawai tetap.” Yogi (30 Juni 2016 pukul 13.00)

Pernyataan tersebut diperkuat dengan pernyataan pelaksana SDM, yang mengemukakan bahwa :

“kalau di KAI itu rekrutmen internal dari pegawai non-organik yang sudah memenuhi syarat diangkat jadi pegawai organik mas.” Danang (27 Juni 2016 pukul 14.00)

Berikut beberapa syarat dan ketentuan promosi pegawai non-organik (rekrutmen internal) :



Tabel 6.1.
Syarat dan Ketentuan Promosi pegawai non-organik
(Rekrutmen Internal)

No.	Syarat dan ketentuan	Penjelasan
1.	Masa kerja minimal 2 tahun	Pegawai non-organik yang mendapatkan promosi, minimal diharuskan sudah memiliki masa kerja lebih dari 2 tahun.
2.	Masih dalam masa kontrak dengan PT Kereta Api Indonesia Daop 7	Sesuai dengan UU Ketenagakerjaan tahun 2003, pegawai PKWT

	Madiun	memiliki kontrak dengan 2 tahun + 1 tahun. Setelah perusahaan harus mengganti dengan kontrak baru. Untuk pegawai non-organik yang masuk dalam peralihan dari kontrak lama ke kontrak yang baru, tidak dapat mengikuti rekrutmen internal.
3.	Mendapatkan surat rekomendasi dari atasan setingkat manajer	Pegawai non-organik yang akan mengikuti rekrutmen internal diwajibkan memiliki rekomendasi dari atasan setingkat manajer. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai tersebut memiliki kinerja yang baik dan tidak memiliki permasalahan di kantor tempat bekerja serta memenuhi persyaratan administrasi yang telah ditentukan oleh PT KAI.
4.	Mengikuti tahapan seleksi internal	Tahapan seleksi internal meliputi : 1. Tes administrasi, 2. Wawancara, dan 3. Kesehatan Akhir

Sumber : Penelitian 2016

Untuk rekrutmen internal, tidak jauh berbeda dengan rekrutmen eksternal. Rekrutmen internal dapat dilaksanakan berdasarkan Surat Kilat dan berdasarkan SK tentang rekrutmen pegawai. Sejalan dengan pernyataan tersebut, Asisten Manajer SDM mengemukakan bahwa :

“Sebenarnya rekrutmen internal itu engga jauh berbeda dengan rekrutmen eksternal. Yang membedakan cuma dari pegawai non-organik dipromosikan jadi pegawai tetap mas.” Sugiarto (27 Juni 2016 pukul 10.00)

Pernyataan tersebut diperkuat dengan pernyataan pelaksana bagian Aset mengemukakan bahwa :

“Kemaren saya pernah ikut rekrutmen internal mas, sebenarnya gak jauh beda dengan eksternal. Cuma bedanya yang ikut rekrutmen internal ini harus punya surat rekomendasi dari bos mas. Setingkat manajer keatas.” Arief (31 Juli 2016 pukul 12.00)

Mendukung pernyataan diatas, Pelaksana Bagian Aset lainnya mengemukakan bahwa :

“Yaa kalau rekrutmen internal yaa tau-tau saya dapet panggilan dari atasan untuk ikut seleksi internal mas. Tahapannya sebenarnya sama aja sama rekrutmen eksternal, Cuma bedanya gak ada tes kesehatan awal sama tes psikologi.” Parmin (31 Juni 2016 pukul 11.00)

Pernyataan bapak Parmin diatas diperkuat dengan pernyataan Pelaksana SDM, yang mengemukakan bahwa :

“Untuk seleksi rekrutmen internal hanya sebatas tes seleksi administrasi, wawancara, dan kesehatan akhir. Sedangkan kalau rekrutmen eksternal masih ada tes kesehatan awal dan tes psikologi. Untuk pelaksanaanya engga jauh berbeda kok mas.” Danang (27 Juni 2016 pukul 14.00)

6.2.3. Rekrutmen Eksternal

Rekrutmen eksternal merupakan rekrutmen pegawai yang sumbernya dari luar perusahaan (Daop 7 Madiun). Untuk pelaksanaan rekrutmen eksternal juga mengacu pada SK dan Surat Kilat mengenai rekrutmen pegawai. Rekrutmen eksternal di Daop 7 hanya sebatas lulusan SMA/SMK saja. Untuk lulusan diatas SMA/SMK menjadi wewenang kantor pusat. Sejalan dengan pernyataan tersebut, Manajer SDM dan Umum mengemukakan :

“Rekrutmen eksternal di KAI bersumber dari perusahaan penyedia jasa outsourcing atau rekrutmen eksternal umum. Ini tergantung kebutuhan saja.” Sutiawan (30 Juni 2016 pukul 12.00)

Pernyataan manajer SDM dan Umum tersebut diperkuat dengan pernyataan Junior Supervisor SDM, yang mengemukakan bahwa :

“Untuk rekrutmen eksternal disini, kita bisa merekrut pegawai organik atau non-organik. Untuk organik, di Daop 7 ini hanya sebatas lulusan SMA/SMK. Sedangkan pegawai non-organik, kita bisa berkerjasama dengan pihak ketiga yang memiliki kredibilitas dan meyakinkan.” Yogi (30 Juni 2016 pukul 13.00)

Sejalan dengan pernyataan tersebut, pelaksana SDM mengemukakan bahwa:

“Di Daop 7 untuk rekrutmen eksternal hanya untuk lulusan SMA/SMK. Untuk lulusan diatas SMA/SMK biasanya langsung di kantor pusat.” Ella (4 Agustus 2016 pukul 14.30)

Pelaksanaan tahapan seleksi di rekrutmen eksternal tidak jauh berbeda dengan rekrutmen internal. Untuk penjelasan lebih lanjut mengenai tahapan seleksi rekrutmen eksternal, akan dijelaskan pada sub-bab selanjutnya.

Berikut tabel perbedaan rekrutmen internal dengan eksternal :

Tabel 6.2.

Perbedaan Rekrutmen Internal dan Rekrutmen Eksternal

No.	Rekrutmen Internal	Rekrutmen Eksternal
1.	Sumber rekrutmen internal dari pegawai non-organik.	Sumber rekrutmen eksternal dari luar organisasi (Daop 7 Madiun), lulusan SMA/SMK.

2.	Peserta rekrutmen internal diharuskan memiliki rekomendasi dari atasannya setingkat manajer (bersifat tertutup).	Bersifat terbuka, tidak memerlukan surat rekomendasi.
3.	Tahapan seleksi meliputi : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Seleksi administrasi ✓ Wawancara ✓ Tes Kesehatan 	Tahapan seleksi meliputi : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Seleksi administrasi ✓ Kesehatan awal ✓ Tes psikologi ✓ Wawancara ✓ Kesehatan akhir

Sumber : Penelitian 2016

6.3. Metode Rekrutmen

PT KAI dalam usaha merekrut calon pelamar memiliki beberapa cara atau metode rekrutmen. Metode rekrutmen ini digunakan PT KAI ini sangat dipengaruhi oleh strategi rekrutmen dan seleksi yang telah terintegrasi secara vertikal dan horizontal. Untuk penentuan metode rekrutmen apa saja yang digunakan, PT KAI membuat Surat Kilat yang menginstruksikan metode apa saja yang digunakan untuk merekrut calon pelamar.

Daop 7 Madiun dalam merekrut calon pelamar, menggunakan metode dengan melakukan sosialisasi ke SMA/SMK, menggunakan media internet berupa web resmi PT KAI dan media sosial, dan menggunakan media cetak (koran Radar Madiun). Sejalan dengan pernyataan tersebut, Asisten Manajer SDM mengemukakan bahwa :

“Untuk sekarang ini, Daop 7 melakukan merekrutmen melalui internet, media cetak (koran), dan sosialisasi ke sekolah – sekolah.” Sugiarto (27 Juni 2016 pukul 10.00)

Pernyataan tersebut diperkuat dengan pernyataan Pelaksana SDM, yang mengemukakan bahwa :

“Rekrutmen tahun 2016 ini kita pakai media internet, media cetak dan ada tambahan sosialisasi ke SMA/SMI di wilayah daop 7 mas. Tahun kemaren engga ada sosialisasi, nah baru tahun ini diadakan lagi setelah terakhir tahun 2011 kemaren.” Danang (4 Agustus 2016 pukul 10.00)

6.3.1 Sosialisasi ke SMA/SMK

Setelah terakhir tahun 2011 Daop 7 Madiun melakukan sosialisai ke SMA/SMK, cara ini kembali dilakukan pada rekrutmen awal tahun 2016. Sosialisasi ke SMA/SMK dilakukan pada SMA/SMK Negeri dan SMA/SMK swasta yang dianggap memiliki prestasi baik. Biasanya sosialisasi ini dilakukan untuk wilayah Daop 7 yang memiliki stasiun besar saja, seperti kota Madiun, kota Kediri, dan kota Kertosono. Sejalan dengan pernyataan tersebut, Asisten Manajer SDM mengemukakan bahwa :

“Untuk sosialisasi ke sekolah-sekolah, kita tidak bisa menjangkau keseluruhan sekolah SMA/SMK yang ada di wilayah Daop 7. Kita hanya memilih sekolah-sekolah negeri dan sekolah yang kami anggap bagus.” Sugiarto (27 Juni 2016 pukul 10.00)

Pernyataan Asisten Manajer SDM tersebut diperkuat dengan pernyataan Pelaksana SDM, yang mengemukakan bahwa :

“Kita untuk tahun ini mulai ada lagi sosialisasi ke sekolah mas. Tapi kita tidak bisa menjangkau seluruh sekolah yang ada di wilayah Madiun. Hanya beberapa sekolah saja.” Danang (Pelaksana SDM)

Sistematika sosialisasi ke SMA/SMK ini dilakukan dengan cara mengirim perwakilan Daop 7 Madiun melalui unit kerja SDM, biasanya Asisten Manajer SDM dan pendampingnya. Kemudian perwakilan dari unit kerja SDM ini bertemu dengan pihak sekolah di bagian guru Bimbingan Konseling (BK), yang kemudian menjelaskan bahwa PT KAI Daop 7 Madiun akan membuka rekrutmen pegawai. Cara ini dipilih karena biasanya guru BK memberikan penyuluhan bagi anak kelas 3 atau kelas 12 mengenai apa saja pilihan yang dapat dilakukan oleh anak tersebut setelah lulus SMA/SMK nantinya. Sejalan dengan pernyataan tersebut, Asisten Manajer SDM mengemukakan bahwa :

“untuk sosialisasi ke sekolah nanti saya yang berangkat, biasanya di temenin Danang (pelaksana SDM). Nanti waktu disekolah, kita langsung ketemu guru BK untuk menyampaikan maksud dan tujuan kita.” Sugiarto (27 Juni 2016 pukul 10.00)

Pernyataan diatas diperkuat dengan pernyataan, Pelaksana SDM mengemukakan bahwa :

“biasanya sih yang berangkat itu pak Giarso (Asisten Manajer SDM), nanti di temenin saya atau pelaksana lainnya. Sosialisasi kita lakukan dengan ketemu guru BK sekolah tersebut, kita memberitahukan bahwa di Daop 7 mau ada rekrutmen.” Danang (4 Agustus 2016 pukul 10.00)

Berikut gambar contoh sosialisasi ke SMA/SMK mengenai pembukaan rekrutmen pegawai di Daop 7 Madiun :



Gambar 6.1. Asisten Manajer SDM sedang melakukan sosialisasi

6.3.2 Media Internet

Penggunaan media internet dalam merekrut pegawai ini sudah digunakan oleh berbagai jenis perusahaan. Perusahaan dituntut harus mampu beradaptasi dengan kemajuan teknologi agar dapat bersaing dengan kompetitornya, dalam hal ini merekrut pegawai. PT KAI dalam menentukan syarat bagi calon pelamar kerja, menyantumkan syarat bahwa pelamar jika lolos tahap seleksi akhir dan diterima menjadi pegawai KAI harus mau ditempatkan diseluruh wilayah PT Kereta Api Indonesia.

Hal inilah yang memungkinkan, jika pelamar kerja pada rekrutmen pegawai di wilayah Daop 7 Madiun berdomisili luar kota Madiun atau mungkin luar pulau Jawa. Inilah salah satu alasan PT KAI menggunakan media internet untuk merekrut

pegawai, bertujuan untuk menjangkau seluruh wilayah di Indonesia. Sejalan dengan pernyataan tersebut, Manajer SDM dan Umum mengemukakan bahwa :

“Dengan kemajuan teknologi yang sangat cepat, saya kira perusahaan memanfaatkan media internet untuk merekrut pegawai ini sangat membantu sekali. Kita bisa mendapatkan pelamar yang beragam dan tidak harus dari wilayah Madiun saja.” Sutiawan (24 Juni 2016 pukul 10.00)

Pernyataan Manajer SDM dan Umum tersebut diperkuat dengan pernyataan

Junior Supervisor SDM, yang mengemukakan bahwa :

“Kita juga harus mengikuti perkembangan teknologi, semakin teknologi maju kita juga harus memanfaatkannya. Merekrut pegawai melalui media internet ini informasinya jadi cepat menyebar. Dan sekarang untuk seleksi administrasi juga bisa melalui web resmi KAI. Jadi di iklan pengadaan rekrutmen itu sudah ada *link* bagi pelamar untuk meng-*upload* data mereka ketika pendaftaran sudah dibuka.” Yogi (23 Juni 2016 pukul 10.00)

Sejalan dengan pernyataan tersebut, Pelaksana SDM menambahkan bahwa :

“Tidak cuma lewat web KAI saja untuk menginformasikan rekrutmen pegawai. Karena kebanyakan pegawai KAI sudah punya *Medsos*, mereka juga membantu dengan men-*share* informasi kalau di Daop 7 ada rekrutmen. Itu sangat membantu dan efektif.” Danang (24 Juni 2016 pukul 13.00)

Berikut contoh info pengadaan rekrutmen pegawai yang menggunakan

media internet :



PT. KERETA API INDONESIA (PERSERO)

**REKRUTMEN TINGKAT SLTA
TAHUN 2016**

1. PT. KERETA API INDONESIA (PERSERO) akan membuka kesempatan kepada putra - putri terbaik untuk menjadi Pekerja PT. KERETA API INDONESIA (Persero) dengan Formasi tingkat SLTA sederajat Tahun 2016 untuk jenis pekerjaan sebagai berikut :

No	Jenis pekerjaan	Pendidikan
1	Operasional : a. PPKA (Pengatur Perjalanan Kereta Api) b. PAP (Pengawas Peron) c. PK / OC (Pusat Pengendalian Perjalanan Kereta Api) d. PJW (Penjaga Wesel) e. PLR (Petugas Langsir) f. PJL (Penjaga Pintu Perlintasan) g. PRS (Penjaga Rumah Sinyal)	- SMA IPA
2	Pemeliharaan Jalan Rel dan Jembatan, Trouble Shooter	- SMA IPA - SMK Mesin, Elektro, Bangunan
3	Pemeliharaan Sinyal, Telekomunikasi dan Listrik	- SMA IPA - SMK Elektro, Elektronika, Mekatronika - SMK Telekomunikasi, Instrumental, Industri - SMK Kontrol Proses, Kontrol Mekanik, Listrik
4	Pemeliharaan Kereta, Gerbong, Lokomotif, Kereta Rel Diesel dan Genset	- SMA IPA - SMK Mesin, Otomotif, Elektro, Elektronika, Listrik
5	Administrasi	- SMA IPA/IPS - SMK Administrasi Perkantoran, Akuntansi

2. Untuk informasi selengkapnya beserta persyaratan dapat dilihat pada Website Resmi PT KERETA API INDONESIA (Persero) dengan alamat rekrut.kereta-api.co.id dan upload berkas persyaratan rekrutmen bisa dilakukan pada tanggal 14-16 Mei 2016.
3. Selain alamat website resmi tersebut dimohon untuk mengabaikannya, karena bukan merupakan informasi resmi dari PT Kereta Api Indonesia (Persero).
4. Rekrutmen PT Kereta Api Indonesia (Persero) tidak dipungut biaya apapun, dimohon mengabaikan pihak-pihak yang menjanjikan dapat membantu meluluskan peserta rekrutmen.
5. Rekrutmen PT Kereta Api Indonesia sepenuhnya menggunakan website resmi dengan alamat tersebut diatas dan tidak melayanai surat menyurat.

Demikian kami sampaikan dimohon masyarakat untuk berhati-hati terhadap informasi yang tidak benar terkait rekrutmen PT Kereta Api Indonesia (Persero)

PANITIA REKRUTMEN PT. KERETA API INDONESIA (PERSERO)

Gambar 6.2. Contoh informasi rekrutmen pegawai media internet

6.3.4 Media Cetak (koran)

Bagi PT KAI menggunakan media cetak koran sebagai media untuk merekrut pegawai masih efektif dan efisien. Di Daop 7 Madiun koran yang dipilih yaitu Radar Madiun. Media koran masih dipilih dikarenakan masih banyak orang yang membaca koran untuk mencari lowongan pekerjaan. Sejalan dengan pernyataan tersebut, Manajer SDM dan Umum mengemukakan bahwa :

“kami masih menggunakan koran sebagai media merekrut pegawai. Karena masih banyak orang yang mencari info loker dikoran. Engga itu aja sih, mungkin orang tua yang berlangganan koran waktu baca koran menemukan info loker di KAI trus orang itu menginformasikan kepada saudara atau anaknya yang belum tahu. Selama media tersebut masih efektif bagi perusahaan dan di SK rekrutmen pegawai masih tercantum media koran, yaa kita tetap pakai mas.” Sutiawan (24 Juni 2016 pukul 10.00)

Pernyataan tersebut diperkuat dan ditambahkan oleh pernyataan Pelaksana SDM, yang mengemukakan bahwa :

“media cetak koran bagi perusahaan masih dianggap efektif mas. Di SK dan surat kilat rekrutmen juga masih diinstruksikan menggunakan koran. Kalau di Daop 7 ini kita berkerja sama dengan Radar Madiun.” Danang (24 Juni 2016 pukul 13.00)

6.4. Tahapan seleksi

Pada tahapan seleksi untuk rekrutmen internal dan eksternal tidak ada perbedaan yang signifikan (sudah dijelaskan sebelumnya). Pada sub-bab ini, penulis lebih membahas mengenai tahapan rekrutmen eksternal. Ini dikarenakan tahapan seleksi pada rekrutmen pegawai eksternal lebih banyak dan tahapan seleksi pada rekrutmen pegawai internal sama dengan eksternal, hanya saja ada dua tahapan yang tidak digunakan. Spesifikasi seleksi rekrutmen eksternal dan internal bisa dikatakan sama.

Pada tahapan seleksi eksternal ini dimulai dari seleksi administrasi, kesehatan awal, tes psikologi, wawancara ,dan kesehatan akhir. Setelah selesai kesehatan akhir tersebut, akan diumumkan penerimaan pegawai yang lolos seleksi akhir dari PT KAI khususnya di Daop 7. Tahapan – tahapan seleksi tersebut sudah tercantum dan terjadwal dalam Surat Kilat perintah pengadaan rekrutmen. Sejalan dengan pernyataan tersebut, Asisten manajer SDM mengemukakan bahwa :

“seperti yang sudah saya jelaskan tadi, semua tentang tahapan seleksi, spesifikasi seleksinya, jadwalnya, aturan-aturannya sudah tercantum di surat kilat pengadaan rekrutmen.” Sugiarto (27 Juni 2016 pukul 09.15)

Sejalan dengan pernyataan tersebut, Pelaksana SDM mengemukakan bahwa :

“seleksinya seperti apa, prosedurnya apa saja, ketentuannya bagaimana, jadwalnya kapan itu semua sudah tercantum di surat kilat. Nanti kita tinggal melaksanakan dan mengawal proses dari tahapan-tahapan tersebut.” Ella (4 Agustus 2016 pukul 14.30)

Berikut contoh bagian dari Surat Kilat perintah pengadaan rekrutmen pegawai yang mengatur tahapan – tahapan seleksi pegawai :

c. **tahapan seleksi**

1. tahap i	seleksi administrasi
2. tahap ii	seleksi kesehatan awal
3. tahap iii	psikologi
4. tahap iv	wawancara
5. tahap v	seleksi kesehatan akhir

d. **prosedur seleksi**

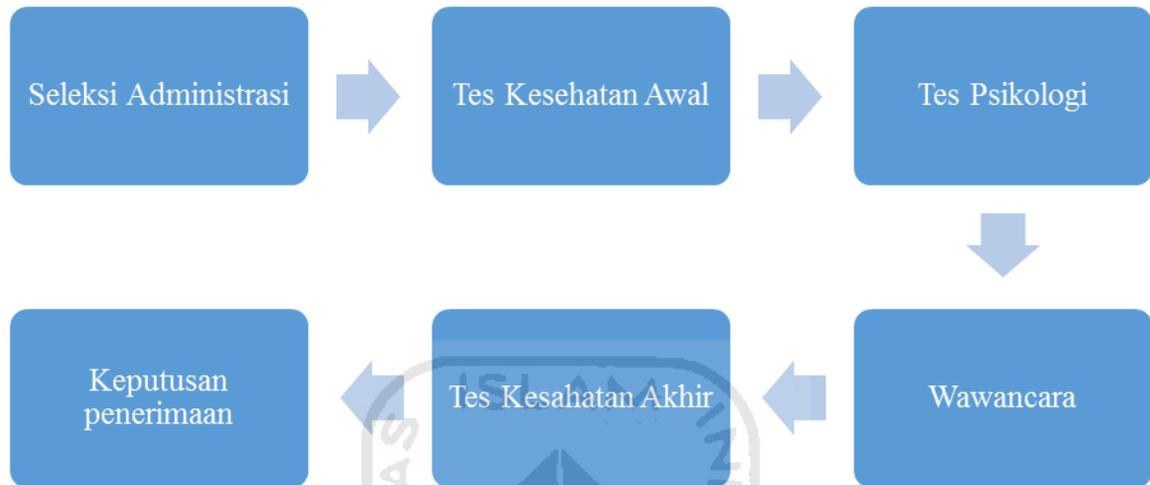
1. sosialisasi rekrut pada sekolah sekolah unggulan di masing masing daerah oleh tim sdm daop/divre pada tanggal 9-11 mei 2016
2. sm/manager sdm dan umum daop/divre mengumumkan melalui media cetak daerah, diutamakan pada kolom cover depan di wilayah daop/divre pada tanggal 13 mei 2016.
3. pelamar melakukan upload persyaratan umum poin 1 s.d 4 pada tanggal 14-16 mei 2016 di website www.rekrut.kereta-api.co.id
4. proses validasi dilakukan oleh tim sdm dan umum daop/divre mulai tanggal 15 s.d 18 mei 2016.
5. pengumuman hasil seleksi admiaistrasi untuk mengikuti seleksi kesehatan awal diumumkan melalui website www.rekrut.kereta-api.co.id pada tanggal 20 mei 2016 oleh meca/mcar
6. pelamar yang lulus seleksi administrasi berhak mengikuti seleksi tahap 2 yaitu seleksi kesehatan awal.
7. pelamar yang lulus seleksi kesehatan awal berhak mengikuti seleksi tahap 3 yaitu seleksi psikologi.
8. pelamar yang lulus seleksi psikologi berhak mengikuti seleksi tahap 4 yaitu wawancara
9. pelamar yang lulus seleksi wawancara berhak mengikuti seleksi tahap 5 yaitu kesehatan akhir.
10. proses seleksi :
 - a. seleksi administrasi
 - pengumuman kelulusan seleksi administrasi diumumkan melalui website pada tanggal 20 mei 2016 oleh meca/mcar,
 - peserta yang dinyatakan lulus seleksi administrasi berhak mengikuti seleksi tahap 2 (kesehatan awal) pada tanggal 23-25 mei 2016;
 - pembagian jadwal peserta yang mengikuti seleksi tahap 2 (kesehatan awal) disesuaikan dengan jumlah peserta yang lolos seleksi tahap 1 (administrasi)
 - b. seleksi kesehatan awal
 - peserta yang dinyatakan lolos seleksi tahap 2 (kesehatan awal) tanggal 23 mei 2016 berhak mengikuti seleksi tahap 3 (psikologi) pada tanggal 25 mei 2016;
 - peserta yang dinyatakan lolos seleksi tahap 2 (kesehatan awal) tanggal 24 mei 2016 berhak mengikuti seleksi tahap 3 (psikologi) pada tanggal 26 mei 2016;
 - peserta yang dinyatakan lolos seleksi tahap 2 (kesehatan awal) tanggal 25 mei 2016 berhak mengikuti seleksi tahap 3 (psikologi) pada tanggal 27 mei 2016;
 - penetapan kelulusan seleksi tahap 2 (kesehatan awal) ditandatangani oleh sm/manager sdm & umum dan sm/manager uk daop/divre,
 - pengumuman kelulusan seleksi tahap 2 (kesehatan awal) diumumkan pada hari itu juga secara manual dan ditandatangani oleh sm/manager sdm dan umum daop/divre serta ditempel pada papan pengumuman.
 - c. test psikologi
 - peserta yang dinyatakan lolos seleksi tahap 3 (psikologi) tanggal 25 mei 2016 berhak mengikuti seleksi tahap 4 (wawancara) pada tanggal 30 mei 2016,
 - peserta yang dinyatakan lolos seleksi tahap 3 (psikologi) tanggal 26 mei 2016 berhak mengikuti seleksi tahap 4 (wawancara) pada tanggal 31 mei 2016;

Gambar 6.3. Contoh surat kilat tentang tahapan seleksi

- peserta yang dinyatakan lolos seleksi tahap 3 (psikologi) tanggal 27 mei 2016 berhak mengikuti seleksi tahap 4 (wawancara) pada tanggal 1 juni 2016;
 - penetapan kelulusan seleksi tahap 3 (psikologi) ditandatangani oleh sm/manajer sdm dan umum di daerah dan tim ma
 - pengumuman kelulusan seleksi tahap 3 (psikologi) pada hari itu juga diumumkan secara manual dan ditandatangani oleh sm/manajer sdm dan umum di daerah serta ditempel pada papan pengumuman.
- d. wawancara
- peserta yang lulus seleksi tahap 4 (wawancara) tanggal 30 mei 2016 berhak mengikuti seleksi tahap 5 (kesehatan akhir) tanggal 1 juni 2016.
 - peserta yang lulus seleksi tahap 4 (wawancara) tanggal 31 mei 2016 berhak mengikuti seleksi tahap 5 (kesehatan akhir) tanggal 2 juni 2016.
 - peserta yang lulus seleksi tahap 4 (wawancara) tanggal 1 juni 2016 berhak mengikuti seleksi kesehatan akhir tanggal 3 juni 2016
 - pengumuman seleksi tahap 4 (wawancara) diumumkan hari itu juga secara manual dan ditandatangani oleh sm/manajer sdm dan umum di daerah serta ditempelkan dipapan pengumuman
- e. test kesehatan akhir
- pelaksanaan seleksi tahap 5 (kesehatan akhir) dilaksanakan mulai dari tanggal 1-3 juni 2016;
11. rapat penetapan kelulusan oleh tim panitia rekrut pusat dilakukan tanggal 6 juni 2016.
 12. pengumuman kelulusan seleksi tahap 5 (kesehatan akhir) akan diumumkan melalui website www.rekrut.kereta-api.co.id pada tanggal 7 juni 2016, setelah mendapat persetujuan dari direktur utama pt kereta api indonesia (persero);
 13. penandatanganan kontrak pkm dilaksanakan di kantor sdm dan umum masing-masing daop/divre pada tanggal 9 juli 2016.
 14. seleksi penerimaan pekerja menggunakan sistem gugur dan keputusan panitia tidak bisa diganggu gugat.
- e. formasi berdasarkan pendidikan
- | no | jenis pekerjaan | Pendidikan |
|----|---|--|
| 1 | operasional
(ppka/pap, pk/oc, pjw, pb, pj1, prs.) | - sma ipa |
| 2 | pemeliharaan jalan rel dan jembatan, trobel shooter | - sma ipa
- smk mesin, elektro, bangunan |
| 3 | pemeliharaan sinyal, telekomunikasi dan listrik | - sma ipa
- smk elektro, elektronika, mekatronika,
- smk telekomunikasi, instrumental, industri,
- smk kontrol proses, kontrol mekanik, listrik |
| 4 | pemeliharaan kereta, gerbong, lokomotif, kereta rel diesel dan genset | - sma ipa,
- smk mesin, otomotif, elektro, elektronika, listrik |
| 5 | administrasi | - sma ipa/ips,
- smk administrasi perkantoran, akuntansi |
- f. jadwal pelaksanaan
1. sosialisasi di sekolah sekolah unggulan : 9-11 mei 2016
 2. pengumuman rekrut di website & media lokal : 12-13 mei 2016
 3. upload berkas persyaratan rekrut : 14-16 mei 2016
 4. validasi upload berkas oleh tim sdm daerah : 15-18 mei 2016

Gambar 6.3. (lanjutan) Contoh surat kilat tentang tahapan seleksi

Dari data yang diperoleh penulis pada saat dilapangan, berikut diagram alur tahapan seleksi yang dimiliki PT Kereta Api Indonesia :



Gambar 6.4. Alur tahapan seleksi PT Kereta Api Indonesia

6.4.1. Seleksi administrasi

Seleksi administrasi merupakan tahapan paling awal dari tahapan seleksi yang dimiliki PT KAI. Pada tahapan ini, PT KAI sudah menentukan standar minimal nilai rata-rata (± 7) dan syarat apa saja yang harus dilampirkan ketika mengikuti seleksi administrasi (Tercantum pada SK rekrutmen Pegawai). PT KAI memakai sistem yang terkoneksi via internet yang memudahkan pelamar dan perekrut, pelamar tinggal meng-*upload* data sesuai ketentuan melalui web resmi PT KAI. Sejalan dengan pernyataan tersebut, Manajer SDM dan Umum mengemukakan :

“untuk seleksi administrasi sudah tercantum di web ketika ada pengumuman rekrutmen pegawai. Nanti pelamar tinggal *upload* persyaratannya yang sudah di *scan*. Ini menurut saya mempermudah bagi kami dan pelamar. Pelamar tidak usah datang kesini bawa berkas banyak, kami juga tidak perlu menyimpan kertas bertumpuk-tumpuk mas.” Sutiawan (30 Juni 2016 pukul 12.00)

Pernyataan tersebut diperkuat dengan pernyataan Junior Supervisor SDM, yang mengemukakan bahwa :

“dulu sebelum kita pake SAP dan belum pakai sistem online buat seleksi admin, kita harus kerepotan menerima berkas dari pelamar. Bayangin aja, setiap pelamar paling engga ngumpulin berkas sekitar 10 lembar. 10 lembar itu kali ribuan pelamar, berapa kertas itu yang kita cek?” Yogi (30 Juni 2016 pukul 13.00)

Seleksi administrasi ini juga bertujuan untuk mempermudah perekrut untuk menyaring pelamar kerja melalui syarat administrasi yang telah ditentukan. Sejalan dengan pernyataan tersebut, Junior Supervisor SDM mengemukakan :

“dengan adanya seleksi administrasi ini sebenarnya kita dipermudah untuk menyaring pelamar kerja, dan lebih mudah menyeleksi pelamar di tahap selanjutnya. Karena biasanya sudah berkurang cukup banyak ditahapan ini.” Yogi (30 Juni 2016 pukul 13.00)

Pernyataan tersebut ditambahkan oleh pelaksana SDM, yang mengemukakan bahwa :

“Sebenarnya seleksi admin ini tahapan yang paling gampang mas. Kita tinggal melihat data yang masuk via internet, dan kalau ada pelamar yang syaratnya kurang lengkap, nilainya dibawah standar, dan datanya gak bisa dibuka karena biasanya dia uploadnya lebih dari 5MB, yasudah berarti pelamar tersebut tidak lolos tahapan seleksi admin. Dan biasanya pada tahapan ini banyak yang tersaring mas.” Danang (27 Juni 2014 pukul 14.00)

Pada tahapan seleksi administrasi ini, PT KAI tetap memberlakukan sistem terpusat. Data pelamar yang masuk melalui web resmi perusahaan ini akan dikoreksi oleh unit SDM Daop 7 Madiun dan kemudian kembali dievaluasi (*cross-check*) oleh kantor pusat. Nantinya hasil dari seleksi administrasi ini ditentukan oleh kantor pusat, berapa jumlah pelamar atau peserta seleksi administrasi yang lolos ke tahap berikutnya.

6.4.2. Tes kesehatan awal

Pada tahap seleksi kedua atau tes kesehatan awal ini diikuti peserta seleksi yang sudah dinyatakan lolos seleksi sebelumnya. Peserta seleksi dapat melihat hasil di setiap tahapan tes melalui web perusahaan atau akan dikirim melalui *email*.

Tes kesehatan awal ini merupakan tes yang menilai ideal badan, gigi, dan kesehatan peserta tes secara umum. Dalam pelaksanaan tes kesehatan awal ini, unit SDM Daop 7 Madiun bekerja sama dengan unit Kesehatan. Hal ini sejalan dengan pernyataan Asisten Manajer SDM, yang mengemukakan bahwa :

“untuk tes kesehatan awal ini, kita bekerja sama dengan unit kesehatan. Tidak mungkin kan kita lagi yang melakukan seleksi di tes kesehatan awal ini. Di unit Kesehatan mempunyai alat kesehatan dan dokter yang mumpuni menjadi perekrut di tes ini.”
Sugiarso (27 Juni 2016 pukul 10.00)

Sejalan dengan pernyataan tersebut, Junior Supervisor menambahkan bahwa :

“di tahapan tes kesehatan awal ini kita memang diinstruksikan untuk bekerja sama dengan unit Kesehatan.” Yogi (30 Juni 2016 pukul 13.00)

Pernyataan diatas diperkuat dengan pernyataan pelaksana SDM yang menambahkan :

“kalau kesehatan awal itu yaa seperti biasa. Tinggi badan, berat badan, dan mencari idealnya. Trus ada tambahan tes buta warna, gigi juga yang terbaru. Belum terlalu spesifik gitu. itu yang terbaru seperti gitu, kalau dulu-dulu belum ada karena mungkin peminatnya juga belum sebanyak sekarang. Kalau sekarang kan sudah berbeda, peminatnya banyak sekali dan kesehatan orang juga sudah berbeda kan. Oleh karena itu untuk kesehatan awal ditambah, juga biar mempermudah kita menyeleksinya.” Ella (4 Agustus 2016 pukul 14.30)

PT KAI sudah memiliki ketentuan sendiri untuk tes kesehatan awal ini, penulis tidak mendapatkan data yang menyatakan tentang spesifikasi pelamar seperti apa yang diinginkan oleh PT KAI pada tahapan ini. Tujuan dari tes kesehatan awal ini bertujuan untuk menyaring peserta yang lolos seleksi administrasi. Sejalan pernyataan tersebut, Junior Supervisor SDM menyatakan bahwa :

“sebenarnya tes kesehatan awal ini untuk menyaring lagi peserta yang lolos dari seleksi admin. Di KAI kan ada dua tes kesehatan, nah yang ini untuk menyaring peserta mas.” Yogi (30 Juni 2016 pukul 13.00)

Pernyataan Junior Supervisor SDM tersebut diperkuat dengan pernyataan Pelaksana SDM, yang mengemukakan bahwa :

“kesehatan awal yang baru sekarang kan ada tambahan tes gigi dan buta warna mas, ini bertujuan untuk menyaring peserta lebih banyak lagi mas. Peminat kita sekarang semakin banyak, kalau standarnya gak kita naikkan nanti kita juga yang kuwalahan di tahapan seterusnya.” Danang (27 Juni 2014 pukul 14.00)

Hasil dari tes kesehatan awal ini diumumkan pada hari itu juga secara manual. Penetapan lolos seleksi tahap dua atau tes kesehatan awal ini ditanda tangani oleh manajer SDM sebagai penanggung jawab pengadaan rekrutmen pegawai di Daop 7 Madiun.

6.4.3. Tes psikologi

Setelah peserta yang lolos pada tes tahap kedua atau tes kesehatan awal, peserta akan diberitahukan kapan waktu untuk mengikuti tes tahap ketiga atau tes psikologi. Pelaksanaan tahapan seleksi yang dilaksanakan Daop 7 Madiun antara tahap satu dengan tahap berikutnya tidak membutuhkan jenjang waktu yang lama. Biasanya hanya bekisar 1-2 hari saja.

Untuk tes psikologi atau tes tahap ketiga, PT KAI memiliki tim Khusus Psikologi yang telah bekerja sama dengan Institut Teknik Bandung dan Universitas Padjajaran dalam menyusun standar tes psikologi. Seperti yang dikemukakan Manajer SDM dan Umum :

“tes psikologi ini PT Kereta Api Indonesia mempunyai tim khusus yang sudah bekerja sama dengan kampus yang sudah ditunjuk perusahaan, yaitu ITB sama UNPAD. Nantinya tim tersebut datang kesini dengan membawa soal tes nya mas.” Sutiawan (30 Juni 2016 pukul 12.00)

Sejalan dengan pernyataan tersebut, Junior Supervisor SDM mengemukakan bahwa :

“nanti pada tes tahap 3, dari kantor pusat mengirim tim khusus tes psikologi yang sudah bekerja sama dengan pihak ketiga.” Yogi (30 Juni 2016 pukul 13.00)

Pernyataan diatas diperkuat dengan pernyataan Pelaksana SDM, yang mengemukakan bahwa :

“Tes psikologi itu juga terpusat yaa. Jadi seperti tingkat kelulusan, segala macam kita juga engga tau. Tetep dari pusat, mereka mengirimkan tim assesor (assessment). Kalau untuk tesnya sendiri yaa seperti itu-itu aja mas, kayak tes-tes lainnya, engga jauh beda kok.” Ella (4 Agustus 2016 pukul 14.30)

Peran dari unit SDM Daop 7 Madiun dalam tes psikologi atau tes tahap ketiga ini sebagai memberikan pengawalan, mengakomodir kebutuhan tes psikologi (meliputi gedung tes, kursi dan meja, pengeras suara, printer, kertas, alat tulis, dan snack bagi panitia tes), dan menyiapkan akomodasi bagi tim dari kantor pusat (kendaraan, penginapan, dan makan). Hal tersebut diperkuat dengan pernyataan Asisten Manajer SDM :

“kita nantinya yang menyiapkan gedung tes, penginapan dan kendaraan bagi tim dari kantor pusat, alat tulis dan printer, serta snack bagi panitia tes. Disini kita tidak ikut campur untuk soal dan penilaian tes psikologi. Semuanya yang menjalani tim dari kantor pusat. Kita sifatnya hanya membantu.” Sugiarmo (27 Juni 2016 pukul 10.00)

Sejalan dengan pernyataan Asisten Manajer SDM tersebut, Junior Supervisor mengemukakan bahwa :

“yaa kita (SDM Daop 7) sifatnya membantu apa saja yang dibutuhkan tim dari kantor pusat dari mereka datang ke Madiun sampe mereka kembali ke Bandung.” Yogi (30 Juni 2016 pukul 13.00)

Dari pernyataan diatas, Pelaksana SDM menambahkan bahwa :

“kita biasanya menyiapkan pengeras suara, gedung, kursi dan meja buat tes psikologinya. Untuk penilaian hasil tes psikologi, kita menyiapkan printer, kertas, dan alat tulis. Karena biasanya setelah tes psikologi selesai, langsung dilakukan penilaian hari itu juga dan pengumuman hasil tes psikologi diumumkan hari itu juga. Selain itu kita juga diharuskan menyiapkan akomodasi bagi tim dari kantor pusat. Intinya kita sebagai pelaksana harus mengikuti surat kilat perintah yang keluar dari kantor pusat.” Danang (27 Juni 2016 pukul 14.00)

Unit SDM sebagai pelaksana pada tes psikologi tersebut sudah mendapatkan surat kilat dari kantor pusat. Surat kilat tersebut sudah mengatur apa saja yang harus dikerjakan oleh unit SDM. Berikut contoh surat kilat :

- surat kilat -

kepada yth.
sm/ m sdm & umum daop 1 jak s.d daop 9 jr
m sdm & umum divre 1 su s.d divre iv tnk

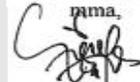
nomor : kh. 102/v/9/ka-2016

bandung, 20 mei 2016

1. menindaklanjuti surat kilat no. mc no.kh.102/v/4/ka-2016 tanggal 4 mei 2016 perihal rekrutmen pekerja operasional, pemeliharaan dan administrasi, bersama ini disampaikan bahwa unit asesmen dan hrd (mma) akan melaksanakan tes psikologi untuk rekrutmen dimaksud pada tanggal 25 - 27 mei 2016 di seluruh wilayah kerja pt kereta api indonesia (persero).
2. mohon pengaturan akomodasi dan transportasi untuk para petugas pelaksanaan rekrutmen tahap psikologi untuk tiap-tiap daerah sesuai daftar (daftar petugas beserta jadwal keberangkatan terlampir).
3. sesuai jumlah peserta tes, agar disediakan ruangan yang memadai untuk psikotes, atk (gunting, selotip, heker, pensil hb, rautan pensil), infocus & laptop di masing-masing ruang tes, printer laset jet (dengan cd installer apabila disediakan terpisah dengan laptop) minimal 2 buah, kertas hvs, dan bantuan pegawai organik setempat sebagai tenaga pengawas dengan perbandingan 1 pengawas untuk 50 peserta.
4. untuk konfirmasi petugas pelaksanaan test psikologi dapat menghubungi mmaa / jm mmaa di toka 16410/16411.
5. terima kasih.

-----direksi pt.kereta api (persero)-----

a.n.dirpum
pma,



bambang.p.n
nipp.64811

tembusan yth :

1. d6
2. mc - mca
3. evp daop 1 - daop 4 - daop 6 - daop8 - divre 3
palembang - divre 4 tnk
4. vp daop 2 bd - daop 3 cn - daop 5 pwt - daop
7 mn - daop 9 jr - divre 1 su - divre 2 sb

Gambar 6.5. Contoh surat kilat tes psikologi

Tujuan dari tes psikologi ini untuk mengetahui apakah psikologi dari peserta tes cocok dengan kebutuhan perusahaan dan cocok dengan bagian atau unit kerja yang diinginkan. Untuk setiap jenis pekerjaan dan unit kerja di Daop 7 Madiun memiliki kriteria tersendiri untuk dinilai. Perekrut juga tidak serta merta memberi penilaian berdasarkan hasil pada tahap tes psikologi ini saja, perekrut juga harus membandingkan dan

menjadikan hasil tes tahap sebelumnya sebagai referensi. Hal tersebut dengan pernyataan Manajer SDM dan Umum :

“Pada tahap tes psikologi ini merupakan tes yang cukup sulit untuk kita menilainya. Tidak ada ukuran angka pasti pada tes ini. Kita menilai dari sudut pandang psikologi peserta apakah memiliki kecocokan dengan psikologi sebagai pegawai KAI nantinya. Misal, seorang masinis dituntut harus memiliki sikap tenang ketika menghadapi masalah yang *urgent*. Ini bertujuan, besok ketika dia jadi masinis gak gampang panik kalau terjadi masalah di kereta yang dia bawa. Kan tanggung jawabnya masinis gede, bawa banyak nyawa orang.” Sutiawan (30 Juni 2016 pukul 12.00)

Sejalan dengan pernyataan tersebut, pelaksana SDM mengemukakan bahwa :

“yaa kalau itu kan buat menilai kepribadian seseorang, sikap, sifat, kerjasama dengan rekan kerja, biasanya bisa tergambar dari tes psikologi itu. Jadi dari tes psikologi itu nanti dapat dilihat juga apakah orang itu cocok dengan perusahaan atau engga, cocok dengan pekerjaan yang diinginkan, dan apakah orang itu mampu bekerja dengan pekerjaan yang akan dia dapet. Nanti dari hasil tes itu, kita tau oh orang ini ternyata kepribadiannya cocok dengan pekerjaan yang akan diberikan perusahaan nantinya kalau diterima di KAI.” Ella (4 Agustus 2016 pukul 14.30)

Sama dengan tes kesehatan awal, hasil tes psikologi ini diumumkan pada hari yang sama. Pengumuman bersifat manual, dan pengumuman hasil tes psikologi ditempel di papan di lokasi tes psikologi tersebut berlangsung. Peserta yang lolos tahap ketiga, dapat mengikuti tahap berikutnya yaitu wawancara.

6.4.4. Wawancara

Tes tahap keempat atau wawancara ini, Daop 7 Madiun melalui unit SDM diberikan wewenang oleh kantor pusat untuk menunjuk perekrut atau pewawancara. Perekrut dari tes wawancara ini biasanya pegawai dengan posisi minimal Asisten Manajer sampai dengan Manajer. Pada tes wawancara, pelamar diwawancarai oleh Asisten Manajer atau Manajer sesuai dengan Bagian atau Unit Kerja yang mereka inginkan. Sejalan dengan pernyataan tersebut, Junior Supervisor SDM mengemukakan :

“pada tes wawancara, biasanya kita yang nunjuk siapa yang jadi pewawancaranya mas. Kalau engga asmen yaa manajernya langsung, biasanya sih langsung ke manajernya.” Yogi (30 Juni 2016 pukul 13.00)

Pernyataan tersebut diperkuat dengan pernyataan Pelaksana SDM, yang mengemukakan bahwa :

“untuk yang ngetes wawancara biasanya langsung manajer dari unit yang diinginkan pelamar. Tapi tidak menutup kemungkinan dari manajer unit yang berbeda. Karena pelamar yang mendaftar di bagian Admin, bisa jadi dia ditempatkan di bagian keuangan.” Ella (4 Agustus 2016 pukul 14.30)

Untuk penunjukkan perekrut pada tes wawancara ini, bagian SDM membuat surat pemberitahuan yang ditujukan kepada pihak terkait. Surat tersebut ditanda tangani oleh Manajer SDM dan Umum. Berikut contoh surat pemberitahuan mengenai penunjukkan perekrut tes wawancara :



PT. KERETA API INDONESIA (PERSERO)

NOTA

No. 01/SDM/I/2015

Madiun, 7 Januari 2015

Lampiran : 1 (satu) lembar
Perihal : Penunjukan
Pewawancara

Kepada

Yth. Manager Pelayanan
Manager Sarana
Manager JJ
Manager Sintelis
JM Inspector Op 7A
JM Inspector Sintelis 7A
JM Inspector Sarana 7A
JM Opsar
Asman Program JJ
di
MADIUN

1. Diberitahukan bahwa berkaitan dengan adanya rekrutmen eksternal untuk tenaga Masinis, mohon bantuan untuk menjadi pewawancara dimana seleksi wawancara akan dilaksanakan pada :
 - Hari / tanggal : Kamis, 8 Januari 2015
 - Tempat : Ruang SDM Daop 7 Madiun
 - Pukul : 08.00 WIB
2. Demikian disampaikan dan terima kasih.

Manager SDM dan Umum

HARTOSO
NIPP. 39812

Tembusan Yth :

1. VP Daop 7 Madiun
2. Deputy VP Daop 7 Madiun
3. Peringgal.

Bentuk A.24

Gambar 6.6. Surat pemberitahuan penunjukan pewawancara

**DAFTAR PEWAWANCARA
DALAM SELEKSI WAWANCARA REKRUTMEN EKSTERNAL MASINIS**

NO	MEJA	PEWAWANCARA 1	PEWAWANCARA 2
1	MEJA 1	MANAGER SDM & UMUM	ASISTEN MANAGER PROGRAM JJ
2	MEJA 2	MANAGER SARANA	JMI SINTELIS 7A MADIUN
3	MEJA 3	MANAGER PELAYANAN	JMI OPERASI 7A MADIUN
4	MEJA 4	MANAGER JJ	JM OPSAR
5	MEJA 5	MANAGER SINTELIS	JMI SARANA 7A MADIUN

Gambar 6.6 (lanjutan) Surat pemberitahuan penunjukan pewawancara

Setelah unit kerja SDM menentukan perekrut atau pewawancara, kemudian membagi peserta tes menjadi beberapa kelompok. Peserta akan dipanggil sesuai dengan nomer urut dan masuk ke ruangan yang telah ditentukan oleh panitia. Peserta yang telah dipanggil oleh panitia akan masuk keruangan dan menjalani tes wawancara. Peserta akan mendapatkan pertanyaan – pertanyaan yang diajukan oleh perekrut. Berikut contoh daftar pertanyaan tes wawancara :

CONTOH PERTANYAAN WAWANCARA

ASPEK	CONTOH PERTANYAAN / SUMBER PENILAIAN
KEPATUHAN / KEDISIPLINAN	<ul style="list-style-type: none"> - Apa yang menjadi dasar bagi Sdr. dalam melakukan kegiatan sehari-hari? - Ceritakan kegiatan Sdr. sehari-hari dari mulai bangun hingga menjelang tidur. - Mungkin hampir setiap orang pernah melanggar aturan organisasi (sekolah, lalu lintas, di tempat umum, dsb). Mungkin Sdr. pun pernah melakukannya. Ceritakan pelanggaran apa saja yang Sdr. lakukan, dan jelaskan alasannya!
KEMAMPUAN AKADEMIS	<ul style="list-style-type: none"> - Disesuaikan dengan pendidikan dan jurusan masing-masing
MOTIVASI	<ul style="list-style-type: none"> - Ceritakan satu peristiwa di mana Sdr. harus melakukan suatu pekerjaan (yang positif) yang sesungguhnya tidak Sdr. sukai. Dalam cerita Sdr. harus menggambarkan di mana peristiwa itu terjadi, kapan, apa saja tindakan Sdr. dan bagaimana hasilnya. - Sasaran penting apa yang pernah Sdr. canangkan di masa lalu? Apakah Sdr. berhasil? Mengapa?
DAYA TANGKAP	<ul style="list-style-type: none"> - Kecepatan menangkap inti pertanyaan / inti permasalahan
KONSENTRASI/ KESIAGAAN	<ul style="list-style-type: none"> - Hal apa saja yang sering mengganggu pikiran Sdr.? - Apakah hal tersebut dapat mengganggu konsentrasi Sdr. ketika melakukan sesuatu?
KOMUNIKASI EFEKTIF	<ul style="list-style-type: none"> - Dapat dilihat dari cara bicara Ybs, baik sebelum maupun selama menjalani wawancara.
PENGENDALIAN DIRI	<ul style="list-style-type: none"> - Gambarkan situasi/masalah paling menekan yang pernah Sdr. alami, yang membuat stres. Bagaimana Sdr. menghadapinya? - Ceritakan pengalaman ketika Sdr. dikritik oleh orang lain. Bagaimana reaksi Sdr.? - Sangat penting untuk tetap menjaga sikap yang baik, meskipun Sdr. sedang banyak pikiran dan merasa tertekan dengan situasi. Berikan contoh dimana Sdr. mampu melakukan hal tersebut!
KEPEDULIAN	<ul style="list-style-type: none"> - Bagaimana cara Sdr. menjaga hubungan dengan teman? - Ceritakan satu peristiwa ketika Sdr. tidak sependapat atau konflik dengan teman! Bagaimana situasinya? - Apa yang Sdr. lakukan?
KERJASAMA	<ul style="list-style-type: none"> - Pernahkan Sdr. mengalami, dimana teman sepekerjaan Sdr. mendapat kesulitan atau masalah dalam menjalankan tugas pekerjaannya? - Ceritakan bagaimana cara dia mengatasi masalahnya tersebut! - Cara berkomunikasi dapat dilihat dari cara bicara Ybs, baik sebelum maupun selama menjalani wawancara.

Gambar 6.7. Contoh daftar pertanyaan tes wawancara

Perekrut pada tahap tes wawancara ini dituntut mampu mencari informasi yang mendalam tentang peserta yang diwawancarainya. Tes wawancara ini termasuk tes yang menentukan, karena peserta yang lolos pada tahapan ini tinggal menjalani tes terakhir yaitu tes kesehatan akhir. Berdasarkan contoh pertanyaan yang menjadi panduan dalam tes

wawancara, perekrut dapat memodifikasi pertanyaan yang ditanyakan untuk mempermudah perekrut menilai. Hal ini sejalan dengan pernyataan dari Pelaksana Akuntansi :

“dulu waktu aku ikut tes wawancara pertanyaannya macem-macem dan kesannya kayak menjatuhkan peserta tes. Pas waktu aku diterima dan ditempatkan dibagian SDM, ternyata tes wawancara ada daftar pertanyaannya. Prakteknya gak sesuai sama daftar pertanyaan yang dibuat dari kantor pusat.” Rully (26 Juni 2016 pukul 19.00)

Pernyataan tersebut diperkuat oleh pernyataan pelaksana SDM, yang mengemukakan bahwa :

“yaa biasanya sih pengalaman pribadi, trus dites sedikit-sedikit mengenai jurusan kita, trus tentang lingkungan seputaran kereta api itu seperti apa. Sedikit engganya kan kita harus tau tentang tempat kerja yang akan kita tempati, masa mau kerja disini tapi engga tau tentang kereta api? Engga terlalu muluk juga kok pertanyaannya.” Ella (4 Agustus 2016 pukul 14.30)

Dua pernyataan diatas dibenarkan oleh Junior Supervisor SDM, yang mengemukakan bahwa :

“kadang waktu tes wawancara, perekrutnya bertanya diluar dari contoh yang kita kasih, tapi tetap sesuai dengan aspek-aspek penilaian yang udah ditentukan pusat. Biasanya sih buat pengantar aja sih.” Yogi (30 Juni 2016 pukul 13.00)

Perekrut dapat menilai peserta dengan menilai setiap aspek-aspek yang telah ditentukan oleh kantor pusat dengan angka skala 1 sampai dengan 5, serta diakhir form penilaian perekrut menyantumkan pernyataan apakah peserta tersebut disarankan atau tidak disarankan untuk lanjut ke tahap akhir atau tes kesehatan akhir. Berikut contoh form penilaian tes wawancara atau tes tahap keempat :

Nama :
 No. Tes :
 Pendidikan / Jurusan :
 Ditempatkan untuk Posisi :

ASPEK PSIKOLOGI	CATATAN/ OBSERVASI	NILAI (1-5) NILAI KESEPAKATAN PARA PEMAWANCARA
KEPATUHAN / KEDISIPLINAN Kesiapan untuk bekerja sesuai dengan peraturan serta norma yang ada di perusahaan		
KEMAMPUAN AKADEMIS Penguasaan bidang akademis sesuai dengan tingkat pendidikan dan jurusan yang ditempuh		
MOTIVASI Kesiapan untuk mengerjakan tugas dengan penuh semangat		
DAYA TANGKAP Kemampuan untuk menangkap inti permasalahan		
KONSENTRASI / KESIAGAAN Kemampuan untuk bekerja secara cermat dan teliti sehingga jarang melakukan kesalahan		
KOMUNIKASI EFEKTIF Kemampuan untuk berbicara dengan artikulasi yang jelas, runtut secara laris		
PENGENDALIAN DIRI Kemampuan untuk mengelola emosi sehingga dapat menampilkan perilaku yang dapat diterima lingkungan		
KEPEDULIAN Kesiapan untuk mengetahui serta memahami keinginan/kebutuhan orang lain		
KERJASAMA Mempunyai kesiapan untuk berpartisipasi serta mengutamakan aiar kepentingan kelompok		
Catatan Khusus Yang Menyebabkan Tidak Disarankan (Risiko/cara berkomunikasi, kepercayaan diri, sikap, dll)		
		JUMLAH KETERANGAN RATA
Rekomendasi		
*DISARANKAN / TIDAK DISARANKAN		
..... 2015		
Pewawancara 1		Pewawancara 2
(NIPP.)		(NIPP.)

*):Catat yang tidak perlu

Catatan: **DISARANKAN** bila nilai :

- Kepatuhan /Kedisiplinan & Kemampuan Akademik min. 3
- tidak ada rating 1
- total nilai rata-rata minimal 3,
- tidak terdapat catatan khusus yang menyebabkan tidak disarankan

Gambar 6.8. Contoh form penilaian tes wawancara

Sistem penilaian tes wawancara ini tetap memakai sistem terpusat, Daop 7 Madiun sebagai panitia penyelenggara dan perekrut mengirimkan hasil tes ke kantor pusat. Peserta yang telah dinyatakan lolos pada tahap

tes wawancara atau tahap keempat ini adalah peserta yang hasil tes wawancaranya cocok dengan tes pada tahap-tahap sebelumnya. Hal ini diperkuat dengan pernyataan Manajer SDM dan Umum :

“untuk hasil tes wawancara ini kita tidak bisa melupakan tes yang sudah dijalani oleh peserta sebelumnya. Di kantor pusat akan dievaluasi lebih lanjut. Misal di seleksi admin nilainya tinggi tapi tes wawancaranya aspek akademiknya rendah, padahal dia disarankan oleh perekrut. Biasanya peserta seperti itu tidak diloloskan, karena kok bisa nilainya tinggi tapi pas ditanyakan soal akademik dasar dibidangnya tapi gak bisa jawab. Jadi setiap tahapan tes, pasti dievaluasi seperti itu oleh kantor pusat.” Sutiawan (Manajer SDM dan Umum)

Setelah dievaluasi oleh kantor pusat dan hasil sudah ditentukan, kemudian hasil tes wawancara tersebut diinformasikan ke Daop 7 Madiun. Unit Kerja SDM sebagai pelaksana, mengumumkan hasil tes wawancara tersebut secara *manual* ditempelkan di papan pengumuman di lokasi tes wawancara berlangsung. Peserta yang dinyatakan lolos pada tahap ini berhak mengikuti tes tahap akhir atau tes kesehatan akhir dengan tempat dan tanggal yang telah ditentukan pada pengumuman hasil tes wawancara.

6.4.5. Tes kesehatan akhir

Tes kesehatan atau tes tahap akhir ini merupakan tes kesehatan secara menyeluruh atau sama dengan *medical check-up*. Pada tahap ini peserta dinilai apakah mempunyai riwayat atau sedang atau berpotensi memiliki penyakit yang nanti menghambat pekerjaannya ketika menjadi pegawai PT KAI. Tes ini merupakan tes penentu bagi peserta apakah

diterima atau tidak dan apakah diterima berdasarkan oleh unit kerja yang diinginkan atau tidak. Ini tidak berlaku pada rekrutmen Polisi Khusus Kereta Api (POLSUSKA).

Daop 7 Madiun melalui Unit Kerja SDM sebagai pelaksana memiliki tugas untuk menunjuk laboratorium yang berkompeten sebagai perekrut pada tahap kesehatan akhir, ini dikarenakan PT KAI belum memiliki laboratorium pribadi untuk rekrutmen pegawai. Sejalan dengan pernyataan tersebut, manajer SDM dan Umum mengemukakan bahwa:

“untuk tahap terkakhir, tes kesehatan akhir kita diinstruksikan kantor pusat untuk memilih laboratorium yang bagus sebagai perekrut.” Sutiawan (30 Juni 2016 pukul 12.00)

Pernyataan tersebut diperkuat dengan pernyataan Junior Supervisor SDM yang mengemukakan bahwa:

“tes kesehatan akhir nanti kita bekerja sama dengan laboratorium yang dipilih oleh kita. Karena kita gak punya alatnya, makanya untuk tes ini kita pake jasa dari luar kantor.” Yogi (30 Juni 2016 pukul 13.00)

Sejalan dengan pernyataan diatas, Pelaksana SDM menambahkan bahwa :

“kita biasanya kalau tes kesehatan akhir ini di Sarana Medika atau di Pramita mas. Yaa ini kita gak ada alat yang lengkap, makanya tesnya diluar kantor.” Danang (Pelaksana SDM)

Tes kesehatan ini bertujuan menentukan apakah peserta yang lolos pada tahapan – tahapan sebelumnya cocok dengan perusahaan dan unit kerja menurut kesehatan badan yang dimilikinya. Karena pekerjaan pada

setiap unit memiliki beban kerja dan resiko tersendiri. Sebagai contoh untuk masinis, hanya diperuntukan pelamar yang memiliki kesehatan dengan kriteria baik. Hal ini dikarenakan masinis bekerja menurut pembagian *shift* dan tidak menutup kemungkinan bekerja di malam hari atau dini hari. Sejalan dengan hal tersebut, Manajer SDM dan Umum mengemukakan bahwa :

“setiap pekerjaan kan punya resiko sendiri mas, misal kayak masinis tadi, selain harus punya sikap yang tenang, masinis harus sehat mas. Gak mungkin kan kita mempekerjakan masinis yang punya riwayat penyakit dalam, terlalu beresiko.” Sutiawan (30 Juni 2016 pukul 12.00)

Pernyataan Manajer SDM dan Umum tersebut diperkuat dengan pernyataan Pelaksana SDM yang mengemukakan bahwa :

“di kesehatan akhir ini ada klasifikasinya, misal kesehatan orang itu cocoknya di administrasi tapi dia daftarnya kejurusan operasional. Nah itu nanti bisa dilempar ke bagian administrasi. Ada kelas-kelasnya.” Ella (4 Agustus 2016 pukul 14.30)

Hasil dari tes kesehatan tahap akhir ini menunggu dari hasil laboratorium yang akan dikirimkan ke kantor pusat dan hasilnya akan diposting di web resmi PT KAI. Peserta yang lolos pada tahapan ini otomatis akan diterima sebagai pegawai PT KAI.

6.4.6. Keputusan Penerimaan

Pada setiap tahapan seleksi yang dilakukan Daop 7 Madiun tersebut memiliki tujuan dan saling terkait antara tahapan satu dengan tahapan lainnya. Tahapan seleksi ini merupakan hal yang krusial, jika

pada prosesnya terjadi kesalahan dan tidak sesuai dengan SK dan Surat Kilat maka hasil dari rekrutmen pegawai tidak sesuai kebutuhan perusahaan. Pada keputusan penerimaan ini, merupakan hasil dari rangkaian tahapan seleksi yang telah dilaksanakan. Sejalan dengan pernyataan tersebut, Junior Supervisor SDM mengemukakan bahwa :

“tahapan seleksi yang dipakai KAI ini merupakan serangkaian yang saling berkaitan. Nanti sebelum keluar hasil seleksi, kantor pusat mempertimbangkan dan menilai lagi dari tahapan awal sampe akhir. Misal nilai dan tes psikologinya cocok di pegawai operasional, tapi kesehatannya gak cocok di operasional, cocoknya di admin. Yaa bisa jadi dia terima tapi penempatannya di admin mas. Banyak pertimbangan sesbelum penerimaan pegawai.” Yogi (30 Juni 2016 pukul 13.00)

Sejalan dengan pernyataan Junior Supervisor SDM, Pelaksana SDM mengemukakan bahwa :

“misal, dia dapet nilai A tapi dia daftarnya di jurusan administrasi, nah dia bisa ditempatkan dioperasional tapi jurusan SMA/SMK harus sesuai dengan syarat jurusan operasional. Dan seleksi-seleksi sebelumnya juga mendukung untuk di bagian operasional. Kan kalau di operasional itu harus benar-bener kesehatan bagus mas, gak boleh pake kacamata. Dan kalau dibagian administrasi masih diperbolehkan berkacamata.” Ella (4 Agustus 2016 pukul 14.30)

Setelah melalui tahapan seleksi dari tahap pertama sampai kelima, hasil peserta yang lolos pada tahap akhir akan dikeluarkan dari kantor pusat. Keputusan Penerimaan ini berupa Surat Keputusan yang ditanda tangani oleh Direktur Utama (Dirut) PT KAI. Sejalan dengan pernyataan tersebut, Manajer SDM dan Umum mengemukakan bahwa :

“peserta dinyatakan lolos tahap akhir dan diterima menjadi pegawai KAI ini ditentukan oleh kantor pusat. Hasil dari setiap tes,

tes pertama sampai terakhir akan dicek ulang yang kemudian dibawa ke direksi. Pengumuman penerimaan ini nanti berupa Surat Keputusan Penerimaan yang di tanda tangani oleh Dirut KAI.” Sutiawan (30 Juni 2016 pukul 12.00)

Sejalan dengan pernyataan tersebut, Pelaksana SDM mengemukakan bahwa:

“nanti peserta yang lolos tahap akhir akan diumumkan di web KAI mas setelah SK penerimaan dari Dirut udah keluar.” Danang (27 Juni 2016 pukul 14.00)

6.5. Faktor penghambat

Dalam setiap proses pelaksanaan strategi perusahaan khususnya strategi rekrutmen dan seleksi pasti memiliki kekurangan yang menghambat implementasinya. Hal tersebut dibenarkan oleh pelaksana SDM, yang mengemukakan bahwa :

“yaa kalau penghambat pasti ada mas. Contohnya tempat kita gak punya, alat-alat pendukung juga kurang, tes kesehatan kita harus diluar kantor, kekurangan tenaga, sama kadang kita harus ninggalin kerjaan yang lagi kita kerjain waktu kita dapet surat kilat rekrutmen. Soalnya rekrutmen itu gak setiap tahun ada dan jadwal tetap tiap tahunnya.” Danang (27 Juni 2016 pukul 14.00)

Sejalan dengan pernyataan tersebut, pelaksana SDM mengemukakan bahwa :

“Penghambat tuh paling kalau pendaftaranya banyak mas, di seleksi admin itu pasti kita kualahan. Yaa udah by sistem sih, tapi kita kan harus ngecek satu-satu syaratnya lengkap atau engga.” Ella (4 Agustus 2016 pukul 14.30)

Pertanyaan diatas dibenarkan oleh Junior Supervisor SDM, yang mengemukakan bahwa:

“kalau penghambat sih gak begitu mengganggu yaa. Paling kalau kita harus nyari gedung buat tes dan gedungnya penuh semua, di Madiun kan gedung yang kapasitasnya besar sedikit. Terus tenda dan peralatan pendukung lainnya kita juga belum punya.” Yogi (4 Agustus 2016 pukul 15.30)

Berbeda dengan pernyataan-pernyataan diatas, Manajer SDM dan Umum mengemukakan bahwa :

“kalau ditanya penghambat pelaksanaan rekrutmen menurut saya gak ada yaa mas, malah rekrutmen KAI yang sekarang cepat sehari duahari langsung keluar pengumuman. Itu malah jadi kelebihan kita, dengan sistem seperti itu malah mengurangi percobaan untuk KKN.” Sutiawan (30 Juni 2016 pukul 12.00)

Pernyataan Manajer SDM dan Umum tersebut, sejalan dengan pernyataan Asisten Manajer SDM, yang mengemukakan bahwa :

“rekrutmen kita tuh sekarang maraton, sehari tes sehari itu juga langsung pengumuman. Engga kayak dulu, bisa sampe 2-3bulanan baru selesai, dan itu jadi banyak kayak usaha-usaha KKN dari pihak tertentu dan dimanfaatkan oleh pihak yang tidak bertanggung jawab untuk menawari ke peserta supaya bisa jadi pegawai. padahal KAI tidak menarik biaya untuk rekrutmen pegawai ini.” Sugiarto (27 Juni 2016 pukul 10.00)

Berdasarkan data yang diperoleh penulis di lapangan, dapat disimpulkan bahwa strategi rekrutmen dan seleksi yang dimiliki PT KAI untuk pelaksanaannya dari tahun ketahun mengalami perbaikan. Dengan sistem rekrutmen yang maraton, hasil tes diumumkan setelah tes atau maksimal dua hari ini mempermudah peserta untuk mengikuti setiap tesnya. Sistem ini juga menghemat pengeluaran biaya perusahaan untuk rekrutmen pegawai dan memperkecil kesempatan untuk terjadinya tindak KKN oleh pihak yang tidak bertanggung jawab.

Akan tetapi, strategi rekrutmen dan seleksi yang diterapkan oleh PT KAI ini memiliki beberapa faktor yang menjadi penghambat. Yaitu kurangnya tenaga sebagai perekrut dan kurangnya sarana prasarana pendukung.

6.5.1. Kurangnya Tenaga Perekrut

Tidak dapat dipungkiri, semakin banyak pelamar pekerjaan yang berminat mendaftarkan diri untuk bekerja di PT KAI. PT KAI sendiri akan membuka daerah operasi atau divisi baru di Sulawesi dan Kalimantan, oleh karena itu dalam beberapa tahun kedepan PT KAI akan lebih banyak membuka lowongan pekerjaan untuk mengisi kebutuhan pegawainya. Dari data yang diperoleh penulis dilapangan, pada pengadaan rekrutmen di Daop 7 Madiun awal tahun 2016 untuk tingkat pendidikan SMA/SMK, jumlah pendaftar sebanyak 12.000 peserta. Sedangkan jumlah pelaksana di unit kerja SDM yang bertugas sebagai perekrut seleksi administrasi berjumlah 7 sampai dengan 8 orang, sudah termasuk Asisten Manajer dan Manajer. Seperti yang diungkapkan Junior Supervisor SDM, yang mengemukakan bahwa :

“waktu kita menyeleksi tahap awal kadang kita juga kualahan mengecek satu-satu. Belum lagi kalau sistemnya eror dan data peserta tidak bisa dibuka. Tapi sudah itu menjadi tugas kita jadi pegawai KAI” Yogi (4 Agustus 2016 pukul 15.30)

Pernyataan tersebut sejalan dengan pelaksana SDM, yang mengemukakan bahwa :

“yaa banyak sih mas pekerjaan kita kalau waktu ada rekrutmen. Tes tahap 1 itu kita juga harus mengecek satu-satu. Terus untuk tes psikologi itu kadang jumlah tim dari pusat engga sebanding sama peserta tesnya. Kadang kita juga membantu. Tapi kalau sudah jadi tanggung jawab pekerjaan kita di KAI yaa harus dikerjakan.” Ella (4 Agustus 2016 pukul 14.30)

Pernyataan ibu Ella tersebut, sejalan dengan pernyataan pelaksana SDM lainnya yang membenarkan bahwa :

“engga Cuma di Daop 7 aja mas, kemaren Daop 1 Jakarta pernah sampai ±40.000 orang yang mendaftar. Yaa kalau sudah seperti itu, biasanya minta bantuan ke daop lain untuk bantu mengecek datanya (seleksi admin). Untuk tes psikologi itu sebenarnya perbandingannya 1 orang dari tim banding 200 peserta mas. Tapi kan jumlah tim *assesment* (dari kantor pusat) terbatas, dan kalau ada rekrutmen yang barengan sama Daop lain kan juga gimana. Kita juga tetap membantu, namanya juga tugas mas.” Danang (4 Agustus 2016 pukul 15.00)

Pernyataan diatas dibenarkan oleh Manajer SDM dan Umum, yang mengemukakan bahwa :

“yaa kalau instruksi pengadaan rekrutmen itu barengan sama pekerjaan lainnya di SDM ini yaa kita jadi tambah pekerjaannya. Tapi anak-anak juga sudah tau kok mana yang harus dikerjakan dulu.” Sutiawan (30 Juni 2016 pukul 12.00)

6.5.2. Sarana dan Prasarana

Daop7 Madiun hampir setiap tahun membuka pendaftaran pegawai untuk tingkat pendidikan SMA/SMK akan tetapi hal tersebut tidak didukung dengan sarana dan prasarana yang memadai. Pada tes tahap tes psikologi dan tes kesehatan akhir, PT KAI Daop 7 Madiun masih bekerja sama dengan pihak ketiga untuk pelaksanaannya. Seperti yang diungkapkan oleh pelaksana SDM, yang mengemukakan bahwa :

“kita hampir tiap tahun mengadakan rekrutmen. Yang menjadi kendala waktu tes psikologi dan gedung-gedung dimadiun *full-booking*. Padahal biasanya pesertanya lumayan banyak, kita pasti kesusahan. Dulu kita sampe pernah nyewa stadion buat tes. Dan untuk tes kesehatan akhir itu kita kerja sama pihak ketiga. Kedepannya alangkah lebih baik kalau kita punya gedung sendiri dan alat kesehatan yang lebih lengkap. Saya kira juga akan lebih hemat.” Danang (4 Agustus 2016 pukul 15.00)

Berbeda dengan Junior Supervisor SDM, yang mengemukakan

bahwa :

“kalau untuk kesehatan akhir menurut saya kira tidak butuh kalau sampai membeli peralatan sendiri. Nanti dipakainya juga pas ada rekrutmen tok, padahal perawatannya pasti mahal. Untuk sewa gedung sih sebenarnya jadi masalah kalau gedung yang biasanya kita pakai sudah di booking orang.” Yogi (4 Agustus pukul 15.30)

6.6. Diskusi Hasil

Pada pelaksanaan strategi rekrutmen dan seleksi, tidak semua cara yang digunakan untuk merekrut pegawai sama di setiap perusahaannya. Mulai dari sumber rekrutmen yang dipilih, metode untuk rekrutmen, hingga tahapan seleksi yang digunakan pada setiap perusahaan berbeda-beda.

Hal tersebut diperkuat dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Rao (2010) bahwa adanya perbedaan praktek rekrutmen dan seleksi yang digunakan pada setiap perusahaan yang menjadi respondennya. Hal ini dikarenakan beberapa sebab, salah satunya adalah pergerakan ekonomi yang sangat cepat, visi dan misi organisasi, siapa yang memimpin organisasi dengan nilai yang dibawa. Pada penelitian yang dilakukan oleh Low (2013) menyatakan bahwa kebijakan pemerintah juga dapat mempengaruhi praktek rekrutmen dan seleksi yang digunakan. Kebijakan pemerintah yang dimaksud ini, kebijakan pemerintah Cape

Town, Afrika Selatan mengenai ketenagakerjaan di negara tersebut sangat mempengaruhi perusahaan untuk menentukan praktek rekrutmen dan seleksi. Pada penentuan penggunaan metode rekrutmen dan seleksi, perusahaan memiliki beberapa pertimbangan yang perlu diperhitungkan

Pada saat penulis turun ke lapangan untuk mencari data, PT KAI memiliki metode rekrutmen berupa sosialisasi ke SMA/SMK, menggunakan media internet dan media cetak/koran. Hal ini berbeda pada tahun 2015, pada tahun tersebut tidak menggunakan metode sosialisasi ke SMA/SMK. Sedangkan untuk tahapan seleksi, PT KAI memiliki tahapan yang dimulai dari seleksi administrasi, tes kesehatan awal, tes psikologi, wawancara, dan kesehatan akhir. Untuk tahapan seleksi ini bisa berubah setiap tahunnya, akan tetapi sekedar penambahan standar atau aspek yang dinilai saja.

Salah satu responden penelitian mengungkapkan bahwa :

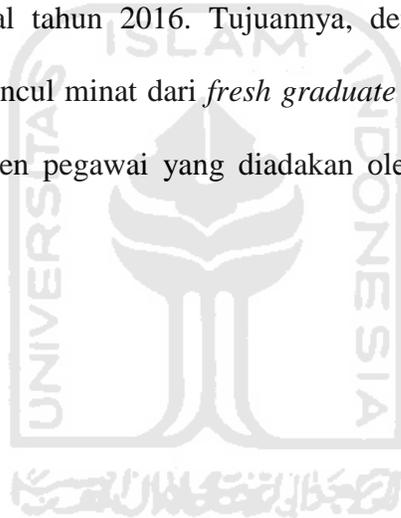
“untuk rekrutmen pegawai ini beda-beda mas, kadang tiap tahun *gak* sama, trus nanti beda dirut juga beda tahapan seleksinya. Dulu jamanya pak Jonan sama jamanya pak Edi Sukmoro, juga sudah beda banget tesnya”.

Hal ini menunjukkan bahwa pergantian pemimpin pada PT KAI juga berpengaruh cukup besar pada pelaksanaan strategi rekrutmen dan pegawai.

Pada penelitian yang dilakukan Kundu dkk (2013) menyatakan bahwa dengan persaingan antar perusahaan yang terus meningkat, perusahaan dituntut harus rekrutmen dan seleksi yang sesuai dengan area bisnisnya atau prioritas

kompetitifnya. Ketika perusahaan ingin unggul pada “kualitas”, maka praktek rekrutmen dan seleksi yang digunakan harus mampu mendapatkan “orang” yang mempunyai *mindset* “kualitas” bukan ber-*mindset* “*low-cost*”.

PT KAI sangat memahami hal tersebut, pada Annual Report tahun 2015 tercantum bahwa strategi rekrutmen dan seleksi yang dimiliki yaitu mendapatkan kandidat karyawan yang *qualified* baik dari tenaga *fresh graduate* maupun tenaga ahli, oleh karena itu PT KAI kembali menggunakan metode rekrutmen dengan sosialisasi ke SMA/SMK. Metode ini terakhir digunakan pada tahun 2011 dan kembali digunakan pada awal tahun 2016. Tujuannya, dengan sosialisasi ke SMA/SMK ini diharapkan muncul minat dari *fresh graduate* (SMA/SMK) untuk mendaftarkan diri ke rekrutmen pegawai yang diadakan oleh PT KAI Daop 7 Madiun.



BAB VII

TEMUAN

Evaluasi Strategi Rekrutmen dan Seleksi

7.1. Pendahuluan

Dalam menentukan strategi perusahaan, terdapat tiga tahapan yang saling berkaitan, yaitu perencanaan strategi (*formulating strategy*), pelaksanaan strategi (*strategy implementation*), dan evaluasi strategi (*evaluation*). Strategi rekrutmen dan seleksi yang dimiliki PT KAI juga mempunyai tahapan evaluasi.

Pada saat penulis melakukan wawancara ke pegawai Unit Kerja SDM, responden mengatakan tidak ada evaluasi yang dilakukan oleh Manajer SDM maupun dari kantor pusat. Akan tetapi, Manajer SDM dan Umum mengemukakan :

“untuk evaluasi yang formal sih kita (Daop 7) tidak ada mas. Tapi dari pusat ada tim Audit yang mengevaluasi kita yang nantinya dijadikan laporan ke pusat.” Sutiawan (Manajer SDM dan Umum)

Setelah melakukan penelitian lebih lanjut, penulis menemukan dua macam evaluasi yang digunakan, yaitu evaluasi dari Daop 7 Madiun dan evaluasi dari Kantor Pusat.

Pada bab ini akan menjelaskan mengenai evaluasi strategi rekrutmen dan seleksi yang dilakukan PT Kereta Api Indonesia. Evaluasi yang dilakukan yaitu

yang berasal Kantor Pusat (Tim Audit) dan Daerah Operasi 7 Madiun oleh Manajer SDM dan Umum serta *Vice President*.

7.2. Evaluasi Strategi Rekrutmen dan Seleksi

7.2.1. Evaluasi dari Daop 7 Madiun

Evaluasi yang dilakukan oleh Daop 7 Madiun setelah pelaksanaan rekrutmen pegawai ini bukan merupakan evaluasi non-formal. Evaluasi dilakukan oleh Asisten Manajer SDM, Manajer SDM dan Umum, serta Vice President Daop 7 Madiun. Evaluasi ini berupa pertanyaan yang diajukan ke panitia tentang bagaimana pelaksanaannya, berapa jumlah peserta yang mengikuti tes pada setiap tahap, apakah terjadi hal yang melenceng dari SK dan Surat Kilat rekrutmen pegawai, dan bagaimana pertanggung jawaban keuangan. Sejalan dengan pernyataan tersebut, pelaksana SDM mengemukakan bahwa :

“biasanya sih VP nanya, ini kenapa ada peserta dari awal tes bagus trus tiba-tiba gak lolos? Terus dari unit SDM sendiri biasanya bahas tentang keuangannya gimana? Ada overbudget atau sisa engga? Manajer juga nanya selama pelaksanaan ada permasalahan engga? Yaa tanya – tanya biasa gitu mas, bukan evaluasi seperti rapat gitu.” Danang (27 Juni 2016 pukul 14.00)

Pernyataan bapak Danang tersebut diperkuat dengan pernyataan

Junior Supervisor yang mengemukakan bahwa :

“evaluasi yaa? Sebenarnya kita engga ada evaluasi mas. Paling ditanya oleh manajer sama VP gimana pelaksanaannya? Ada yang bermasalah engga?” Yogi (4 Agustus 2016 pukul 15.30)

7.2.2. Evaluasi dari Kantor Pusat

Untuk evaluasi yang dilakukan oleh kantor pusat yaitu dengan cara mengirim tim audit ke daerah operasi. Tim Audit ini merupakan bagian dari SPI (Satuan Pengawas Intern) di kantor pusat. Tugas dari tim audit ini yaitu :

- ✓ Mengevaluasi kebijakan rekrutmen pegawai.
- ✓ Mengevaluasi kesesuaian pelaksanaan dengan SK dan Surat Kilat pengadaan rekrutmen pegawai.
- ✓ Mengontrol proses rekrutmen dan seleksi
- ✓ Mencari penyimpangan jika terjadi

Hasil dari temuan – temuan dari tim audit ini nanti akan dilaporkan ke kantor pusat yang mungkin bisa menjadi pertimbangan untuk kebijakan rekrutmen pegawai berikutnya. Sejalan dengan pernyataan di atas, Manajer SDM dan Umum mengemukakan :

“nanti akan ada tim Audit yang akan mengevaluasi seluruh proses rekrutmen dan seleksi di PT KAI. Mulai dari kebijakan yang dibuat itu gimana, prakteknya di Daop gimana, terjadi penyimpangan penggunaan dana atau tidak, sesuai dengan SK dan Surat perintah atau tidak. Semua dievaluasi dan dicek. Kita juga melaporkan misal ada sesuatu yang terjadi yang gak sesuai dengan peraturan.” Sutiawan (30 Juni 2016 pukul 12.00)

Pernyataan bapak Sutiawan tersebut diperkuat dan ditambahkan oleh pernyataan yang dikemukakan Junior Supervisor :

“kita juga melapor ke kantor pusat dan laporan yang kita bikin juga diperiksa dan dievaluasi oleh tim audit. Yang dicek itu lebih

ke penggunaan dana sih. Untuk rekrutmen gini itu kita bikin perhitungan di setiap tesnya butuh dana berapa. Nah kalau ada overbudget atau kurang dananya waktu proses rekrutmen yaa kita langsung lapor. Nanti selesai seluruh proses rekrutmen tim audit akan memeriksa laporan kita, ada penyimpangan atau tidak.” Yogi (Junior Supervisor SDM)

Untuk evaluasi strategi rekrutmen dan seleksi yang dimilikinya, PT KAI hanya melakukan evaluasi sebatas pada proses pelaksanaannya saja. PT KAI tidak melakukan evaluasi lebih lanjut pada metode rekrutmen dan seleksi yang mereka gunakan.

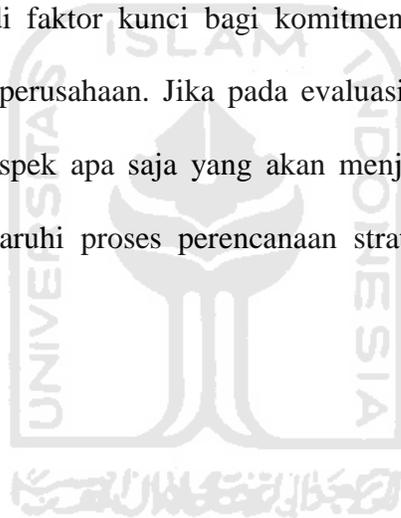
7.3. Diskusi Hasil

Evaluasi dalam sebuah strategi yang digunakan oleh perusahaan merupakan hal yang sangat penting. Perusahaan dapat menggunakan evaluasi ini untuk bahan pertimbangan dalam menentukan strategi rekrutmen dan seleksi selanjutnya. Pada penelitian yang dilakukan oleh Bhoganadam dan Rao (2014) untuk menilai apakah karyawan yang bekerja pada objek penelitiannya puas dengan sistem rekrutmen dan seleksi yang dimiliki tersebut. Pada penelitiannya tersebut, Bhoganadam dan Rao (2014) menyatakan bahwa kebijakan rekrutmen dan seleksi dapat mempengaruhi iklim pada perusahaan, jika karyawan tidak puas dengan sistem tersebut maka akan terjadi permasalahan. Oleh karena itu dibutuhkan evaluasi untuk strategi rekrutmen dan seleksi yang telah ditentukan oleh perusahaan

Berbeda dengan temuan penulis ketika mencari data di lapangan, PT KAI belum menganggap evaluasi merupakan hal yang sangat penting pada strategi

rekrutmen dan seleksi. Hal ini ditunjukkan pada evaluasi yang dilakukan dari Kantor Pusat hanya sekedar mengevaluasi pelaksanaan rekrutmen pegawai dan pengalokasian dana. Untuk Daop 7 Madiun sendiri, evaluasi dilakukan dengan cara non-formal yang bertujuan untuk mengetahui kesulitan atau permasalahan yang muncul ketika pelaksanaan rekrutmen pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Mustapha dkk (2013) menunjukkan perencanaan rekrutmen dan seleksi yang baik dan tepat mempengaruhi kinerja perusahaan secara signifikan. Pada penelitian ini juga menunjukkan bahwa rekrutmen dan seleksi menjadi faktor kunci bagi komitmen perusahaan dalam menciptakan *competitiveness* perusahaan. Jika pada evaluasi strategi rekrutmen dan seleksi tidak ada aspek-aspek apa saja yang akan menjadi bahan evaluasi, maka hal ini akan mempengaruhi proses perencanaan strategi rekrutmen dan seleksi selanjutnya.



BAB VIII

PENUTUP

8.1. Kesimpulan

Berdasarkan analisis penelitian, maka dapat diambil beberapa kesimpulan:

1. Dalam perencanaan strategi rekrutmen dan seleksi, PT Kereta Api Indonesia melakukan pengintegrasian secara vertikal dan horizontal. Integrasi secara vertikal ini bertujuan agar strategi rekrutmen dan seleksi tidak melenceng dari *Grand Strategy* Perusahaan. Sedangkan secara horizontal ini bertujuan agar strategi rekrutmen dan seleksi tidak melenceng dari fungsi-fungsi manajemen SDM lainnya. Sebelum diputuskan apakah PT Kereta Api Indonesia Daop 7 Madiun, terdapat proses yang telah ditentukan oleh Dirpum. Proses sebelum pelaksanaan rekrutmen pegawai ini, bertujuan untuk mengetahui apakah secara komposisi pegawai di Daop 7 Madiun dan PT KAI secara menyeluruh membutuhkan rekrutmen pegawai. Ini dapat diketahui dengan membuat laporan analisis beban kerja (*workload*).
2. Pada pelaksanaan rekrutmen pegawai, Daop 7 Madiun mengacu pada SK dan Surat Kilat tentang rekrutmen pegawai. PT Kereta Api Indonesia Daop 7 Madiun ini mempunyai dua sumber rekrutmen yaitu, rekrutmen internal dan eksternal. Untuk penentuan apakah Daop 7

Madiun melakukan rekrutmen internal atau eksternal ini berdasarkan intruksi kantor pusat melalui surat kilat. Dalam usaha mendapatkan calon pelamar, Daop 7 Madiun menggunakan cara atau metode sosialisasi ke SMA/SMK, menggunakan media internet, dan media cetak. PT Kereta Api Indonesia memiliki tahapan seleksi yang telah diatur dalam SK dan Surat Kilat tentang rekrutmen pegawai, berikut tahapan seleksinya :

- Seleksi administrasi
- Tes kesehatan awal
- Tes psikologi
- Wawancara
- Tes kesehatan akhir
- Keputusan penerimaan

Dalam pelaksanaan rekrutmen pegawai, Daop 7 Madiun menemui dua faktor yang menjadi penghambat pada pelaksanaan rekrutmen pegawai. Dua faktor penghambat ini yaitu, kurangnya tenaga perekrut dan kurangnya sarana-prasarana pendukung rekrutmen pegawai.

3. Untuk mengevaluasi pelaksanaan rekrutmen pegawai, PT Kereta Api Indonesia memiliki dua cara. Pertama, kantor pusat mengirimkan tim audit yang merupakan bagian dari SPI untuk mengevaluasi seluruh proses rekrutmen pegawai. Kedua, evaluasi secara informal yang dilakukan oleh Daop 7 Madiun.

DAFTAR PUSTAKA

- Abraham, M., Kaliannan, M., dan Mohan, A.V., (2015), *A Review of SMEs Recruitment and Selection Dilema: FINDING A 'FIT'*, diperoleh pada 3 Maret 2016 di: <http://www.proquest.com>
- Ahmad, S., and Schroeder, R.G., (2002) *The Importance of Recruitment and Selection Process for Sustainability of Total Quality Management*, Diperoleh pada 3 Maret 2016 di: <http://www.proquest.com>
- Annual Report PT Kereta Api Indonesia. (2014). Diperoleh pada 15 Maret 2016 di: <http://www.kereta-api.co.id>
- Annual Report PT Kereta Api Indonesia. (2015). Diperoleh pada 15 Maret 2016 di: <http://www.kereta-api.co.id>
- Anyim, F.C., Ekwoaba, J.O., dan Anthony, I.D., (2012), *The Role of Human Resource Planning in Recruitment and Selection Process*, diperoleh pada 3 Maret 2016 di: <http://www.proquest.com>
- Arikunto, S. (2006). *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktik*. Edisi Revisi VI. Jakarta : PT Rineka Cipta.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource practice* (10th ed.). London : Kogan Page.
- Bach, S. (2005). *Managing Human Resource : Personnel Management in Transition* (4th ed). Malden : Blackwell Publishing
- Bhoganadam, S.D., dan Dasaraju Srinivasa Rao, D.S. (2014). *A Study on Recruitment and Selection Process of Sai Global YarnTex (India) Private Limited*. Diperoleh pada 3 Maret 2016 di: <http://www.lib.ugm.ac.id>
- Breaugh, J.A., and M. Starke. (2000). *Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions*. *Journal of Management*, 26, 405-434. Diperoleh pada 3 Maret 2016 di: <http://www.iiste.org>
- Dessler, G., dan Huat, T.C. (2011). *Human Resource Management*. Jurong : Prentice Hall
- Emzir. (2010). *Metodologi Penelitian Kualitatif Analisis Data*, Cetakan ke 1, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

- Gold, J. (2007). Recruitment and selection. In J. Bratton & J. Gold (Eds.), *Human resource management: Theory and practice* (4th edn). Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Grobler, P., Wörnich, S., Carrell, M.R., Elbert, N.F., & Hatfield, R.D. (2006). *Human resource management in South Africa* (3rd edn). London: Thomson.
- Khandekar, A., & Sharma, A. (2005). *Organizational Learning in Indian Organizations: A Strategic HRM Perspective*. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(2), pp. 211-26. Diperoleh pada 3 Maret 2016 di: <http://www.lib.ugm.ac.id>
- Kumari, N (2012), *A Study of the Recruitment and Selection process: SMC Global*, diperoleh pada 3 Maret 2016 di: <http://www.proquest.com>
- Kundu, S., Ratta, D., Sheera, V., dan Gahlawat, N., (2012), *Recruitment and Selection Technique in Manufacturing and Service Organizations Operating in India*, diperoleh pada 3 Maret 2016 di: <http://www.proquest.com>
- Low, G.J. (2013), *Exploring recruitment and selection trends in the Eastern Cape*, Diperoleh pada 3 Maret 2016 di: <http://www.lib.ugm.ac.id>
- Majoreen, A., dan Ofori, D.(2011). *Recruitment and Selection Practies in Small and Medium Enterprise : Perspective from Ghana*. *International Jurnal of Business Administration* Vol.2.No.3. August 2011. Diperoleh pada 3 Maret 2016 di: <http://www.proquest.com>
- Messmer, M (2007), *Human resources kit for dummies*. Indianapolis: Willey Publishing
- Millmore, M., Lewis, P., Saunders, M., Thornhill, A., dan Morrow, T. (2007). *Strategic Human Resource Management : Contemporary issues*. England : Pearson Education Limited 2007
- Moleong, L. (2014). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Rosda
- Mondy, R.W. (2010). *Human resource management* (11th edn.). Prentice-Hall: Upper Saddle River, New Jersey : Prentice Hall.
- Mustapha, A.N., Ilesanmi, O.A., Aremu, M. (2013). *The Impacts of well Planned Recruitment and Selection Process on Corporate Performance in Nigerian*

Banking Industry (A Case Study of First Bank Plc 2004-2011). Diperoleh pada 3 Maret 2016 di: <http://www.proquest.com>

Pranoto, dkk. (2015). *KAI RECIPE – Perjalanan Transformasi Kereta Api Indonesia*. Jakarta : Salemba

Rao, P. (2010). *A Resource-Based Analysis of Recruitment and Selection Practices of Indian Software Companies, A Case Study Approach*. Journal of Indian Business Research, 2(1), pp. 32-51. Diperoleh pada 3 Maret 2016 di: <http://www.proquest.com>

Rothwell, W.J., dan Kazanas, H.C. (2003). *Planning & Managing Human Resources : Strategic Planning for Personnel Management*. Amherst : Press, Inc

Sarwono, J. (2006). *Metode Penelitian Kualitatif &Kualitatif*. Yogyakarta : Graha Ilmu

Satori, D., dan Komariah, A. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif* . Bandung : Alfabeta

Snell, S., dan Bohlander, G. (2010). *Managing Human Resources*. South-Western :Cengage Learning

Sugiyono. (2007). *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: CV. Alfabeta

Sugiyono. (2008). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta

Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: CV. Alfabeta

Sugiyono (2012), *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung : Alfabeta

Sugiyono (2013), *Metode Penelitian Manajemen*, Bandung: Alfabeta.

LAMPIRAN A

Transkrip Wawancara dan Daftar Pertanyaan

1. Responden Utama pertama

Bapak Sutiawan, SE selaku Manajer SDM dan Umum Daop 7 Madiun

24 juni 2016, pukul 10.00 WIB

30 juni 2016, pukul 12.00 WIB

1. Apa yang dimaksud strategi rekrutmen dan seleksi bagi PT KAI Daop 7 Madiun?
2. Apa hubungan strategi rekrutmen dan seleksi dengan strategi perusahaan?
3. Apa yang dimaksud Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) milik PT KAI?
4. Adakah hubungan strategi rekrutmen dan seleksi PT KAI Daop 7 Madiun dengan RJPP?
5. Adakah perencanaan yang dilakukan Daop 7 untuk kantor pusat sebagai penentuan strategi rekrutmen dan seleksi yang akan digunakan Daop 7 madiun? Seperti apa?
6. Apa yang dimaksud analisis beban kerja?
7. Bagaimana metode/cara yang digunakan untuk rekrutmen?
8. Darimanakah sumber rekrutmen?
9. Apa yang membedakan rekrutmen internal dan rekrutmen eksternal di PT KAI Daop 7 Madiun?
10. Apa saja tahapan seleksi (eksternal) pada praktek rekrutmen pegawai PT KAI Daop 7 Madiun?
11. Apa fungsi dan tujuan dari setiap seleksi tersebut?
12. Bagaimana pelaksanaan seleksi di Daop 7 Madiun?
13. Bagaimana menentukan perekrut yang akan digunakan pada pelaksanaan strategi rekrutmen dan seleksi?
14. Apa peran Daop 7 Madiun pada proses pelaksanaan strategi rekrutmen dan seleksi PT KAI?
15. Faktor apa sajakah yang mempengaruhi pelaksanaan rekrutmen pegawai di PT KAI Daop 7 Madiun?
16. Adakah evaluasi yang dilakukan Daop 7 Madiun pada pelaksanaan strategi rekrutmen dan seleksi? Seperti apa evaluasinya?

17. Apakah evaluasi tersebut digunakan sebagai pertimbangan penentuan strategi rekrutmen dan seleksi selanjutnya?
18. Siapa saja yang melakukan evaluasi dari pelaksanaan strategi rekrutmen dan seleksi di Daop 7 Madiun?

2. Responden Utama kedua

Bapak Sugiarto selaku Asisten Manajer SDM Daop 7 Madiun

24 Juni 2016, pukul 09.15 WIB

27 Juni 2016, pukul 10.00 WIB

1. Apa yang dimaksud rekrutmen dan seleksi bagi PT. KAI?
2. apa yang dilakukan Daop 7 madiun untuk merumuskan strategi rekrutmen dan seleksi yang akan digunakan?
3. Perencanaannya seperti apa yang dilakukan Daop 7?
 1. Darimana sajakah sumber rekrutmen dan seleksi PT KAI Daop 7 Madiun?
 2. Apa saja tahapan seleksi di PT KAI?
 3. Apa peran Daop 7 pada pelaksanaan seleksi yang dilakukan PT KAI?
 4. Bagaimana penentuan perekrut pada setiap tahapan seleksi yang dilaksanakan di Daop 7 Madiun?
 5. Faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi pelaksanaan rekrutmen dan seleksi Daop 7 Madiun?
 6. Ada atau tidak evaluasi yang dilakukan setelah pelaksanaan rekrutmen dan seleksi? Bagaimana bentuk dan pelaksanaannya?

3. Responden Utama ketiga

Bapak Yogi Yudha, SE selaku Junior Supervisor Bagian SDM

Tgl 23 juni 2016, 10.00

Tgl 30 juni 2016, 13.00

Tgl 4 agustus 2016, 15.30

1. Apa yang dimaksud strategi rekrutmen dan seleksi bagi PT KAI?
2. Apa saja yang perencanaan yang dilakukan sebelum PT KAI melakukan rekrutmen dan seleksi?
3. Apa yang dimaksud analisis beban kerja?
4. Apa hubungannya antara analisis beban kerja dengan kantor pusat dalam menentukan kebijakan strategi rekrutmen dan seleksi?
5. Apa yang dimaksud RJPP?
6. Apakah ada hubungan antara RJPP dengan strategi rekrutmen dan seleksi?

7. Apa yang dimaksud surat perintah pengadaan rekrutmen pegawai?
8. Apakah peran Daop 7 Madiun dalam strategi rekrutmen dan seleksi? Apakah peran Daop 7 memang sebatas pelaksana saja?
9. Apakah dengan sistem rekrutmen pegawai yang terpusat dan menjadi kewenangan kantor pusat, menjadikan strategi rekrutmen dan seleksi tidak sesuai harapan? Atau bisa dikatakan tidak maksimal?
10. Apa yang membedakan rekrutmen internal dan eksternal?
11. Apa yang dimaksud pegawai organik dan non organik?
12. Apa yang di maksud pegawai outsourcing dan pegawai PKWT?
13. Metode/cara apa yang digunakan Daop 7 Madiun untuk melakukan rekrutmen?
14. Apa saja tahapan seleksi yang dilakukan PT KAI Daop 7 Madiun?
15. Apa yang menjadi alasan seleksi pada rekrutmen internal dan eksternal dibedakan?
16. Bagaimana cara menentukan perekrut?
17. Faktor-faktor apa saja yang menghambat pelaksanaan rekrutmen dan seleksi?
18. Adakah evaluasi yang dilakukan setelah pelaksanaan strategi rekrutmen dan seleksi?
19. Seperti apa bentuk evaluasinya?
20. Apa yang dimaksud Tim Audit?
21. Siapa saja yang melakukan evaluasi dari pihak kantor Daop 7 Madiun?
22. Apa saja yang akan di evaluasi oleh tim audit kantor pusat dan dari pihak Daop7 Madiun?

4. Responden Kedua atau Pendukung

Bapak Danang Dwi Nurcahyo selaku Pelaksana Bagian SDM

24 juni 2016, pukul 13.00 WIB

27 juni 2016, pukul 14.00 WIB

4 agustus 2016, pukul 10.00 WIB dan pukul 15.00 WIB

1. Apa saja yang dilakukan Daop 7 Madiun sebagai pertimbangan kantor pusat dalam menentukan strategi rekrutmen dan seleksi?
2. Ada atau tidak perencanaan yang dilakukan Daop 7 Madiun dalam rangka menentukan strategi rekrutmen dan seleksi?
3. Tahapan apa saja yang harus dilakukan mulai dari perencanaan hingga muncul surat perintah pengadaan rekrutmen?
4. Apa yang dimaksud analisis beban kerja?
5. Apa yang dimaksud surat perintah analisis beban kerja
6. Seperti apa perhitungan analisis beban kerja?

7. Apa tujuan dilakukan analisis beban kerja?
8. Kapan dilakukan analisis beban kerja?
9. Apa yang dilakukan setelah Daop 7 membuat laporan analisis beban kerja?
10. Evaluasi apa yang dilakukan kantor pusat melalui direktorat personalia dan umum?
11. Apa yang dimaksud surat perintah pengadaan rekrutmen?
12. Dari mana saja sumber rekrutmen PT KAI?
13. Apa yang membedakan sumber internal dan eksternal?
14. Apa yang dimaksud pegawai organik dan non organik?
15. Apa yang dimaksud pegawai outsourcing dan pegawai PKWT?
16. Apa saja tahapan seleksi internal dan eksternal dari PT KAI?
17. Bagaimana cara menentukan perekrut pada setiap tahapan seleksi?
18. Seperti apa seleksi administrasi?
19. Seperti apa tes kesehatan awal?
20. Seperti apa tes psikologi?
21. Seperti apa tes wawancara?
22. Seperti apa tes kesehatan akhir?
23. Apa tujuan dan fungsi dari setiap seleksi yang dimiliki PT KAI?
24. Apa peran Daop 7 Madiun dalam pelaksanaan seleksi?
25. Faktor apa yang menjadi penghambat bagi pelaksanaan strategi rekrutmen dan seleksi?
26. Kenapa kekurangan tenaga perekrut dan kurangnya sarana dan prasarana menjadi penghambat?

5. Responden Kedua atau Pendukung

Ibu Ella Urbianna Isbandi selaku Pelaksana Bagian SDM
4 Agustus 2016, pukul 14.30 WIB

E : permisi, saya manggilnya mbak aja yaa?

B : oh iyaa mas

E : mau tanya pengalamannya ikut rekrutmen eksternal mbak. Dulu tahu ada rekrutmen PT KAI darimana?

B : yaa kan dapet info dari temen. Jadi ada rekrutmen KAI trus saya disuruh ikutan mas. Saya buka websitenya KAI, eh ternyata bener ada rekrutmen. Trus ikutan daftar mas (rekrutmen KAI 2013).

E : kalau dari info yang saya dapat, yang pertama itu seleksi administrasi yaa mbak? Itu seleksinya seperti apa yaa mbak?

B : iyaa itu pertama mas, seleksi administrasi itu kan kita disuruh scan ijazah, SKHUN, foto 3x4, KTP. Nah itu nanti di upload di webnya KAI itu tadi mas.

E : trus nanti pengumuman lolos tidaknya gimana yaa mbak?

B : untuk pendaftaran website itu kita nanti tahu pengumumannya yaa dari website mas, kita kan juga daftarnya juga online mas, jadi pengumumannya juga online mas. Di situsnya kereta api.

E : menurut mbak ella, seleksi administrasi via online itu bagaimana? Dimudahkan atau gimana mbak? Mungkin ada kekurangan atau malah merasa disulitkan dengan sistem online itu mbak?

B : kalau kayak gitunya saya kurang paham yaa, itu semua kan semuanya terpusat.

B : Kita di daerah Cuma divalidasi, dicek lah istilahnya, itu semua memenuhi syarat atau tidak. Kategori nilai, jurusan semua atau tidak (dengan jenis pekerjaan yang diinginkan), persyaratannya lengkap atau engga yang diupload. Itu baru validasi dari daerah, nanti habis itu divalidasi di kantor pusat (Bandung) trus setelah itu baru pengumuman lolos seleksi atau tidaknya keluar mas. Jadi yang menyaring tetap kantor pusat.

E : kalau dari pengalaman mbak ella sendiri, seleksi administrasinya PT KAI itu gimana? (argumennya mbak ella)

B : kalau disini tuh yaa termasuk gampang yaa mas. Seleksi administrasi yang by sistem ini sangat memudahkan peserta rekrutmen. Persyaratan – persyaratannya tidak ribet, paling kan Cuma kayak gitu, seleksi administrasi awalnya kan sekedarnya gitu kan, gak ribet. Kalau dibandingin waktu seleksi administrasinya polisi (pengalaman responden) itu banyak dan ribet mas.

E : berarti sudah pernah daftar selain di KAI yaa?

B : iyaa itu saya pernah daftar di polisi mas. Itu kan bisa dibilang ribet, kalau di KAI bisa dibilang mudah. Administrasi awalnya paling gampang gitu. Karena sistemnya juga online, jadi kan kita dipermudah gitu.

E : trus tahapan berikutnya tes kesehatan awal yaa?

B : iyaa kesehatan awal. Kalau dulu saya kesehatan awalnya bareng sama seleksi administrasi. Jadi kita cari surat keterangan sehat, itu juga bagian dari seleksi administrasi. Nah kita cari surat keterangan sehat itu dari pihak kereta api, engga boleh dari luar gitu.

E : oh jadi, dijadiin satu gitu mbak sekalian seleksi administrasi?

B : iyaa kalau jamanku dulu kayak gitu. Tes kesehatan awal itu bareng administrasi. Kalau kita engga dapet surat keterangan sehat yaa berarti gagal diseleksi administrasi.

E : kalau sekarang masih kayak gitu atau bagaimana?

B : kalau sekarang dipisah. Tergantung dari SK rekrutmen dari pusat sih mas. Tapi buat sekarang kesehatan awal itu setelah seleksi administrasi, engga dibarengin.

E : berarti tahapan seleksi tiap tahunnya bisa berubah yaa?

B : iyaa mas. Tapi engga berubah yang banget. Intinya yaa 5 tahapan mas. Administrasi, kesehatan awal, psikologi, wawancara, kesehatan akhir, trus penerimaan.

E : oh gitu yaa, trus kesehatan awalnya itu seperti apa yaa?

B : kalau kesehatan awal itu yaa seperti biasa. Tinggi badan, berat badan, dan mencari idealnya. Trus ada tambahan tes buta warna, gigi juga yang terbaru. Belum terlalu spesifik gitu.

B : itu yang terbaru seperti gitu, kalau dulu-dulu belum ada karena mungkin peminatnya juga belum sebanyak sekarang. Kalau sekarang kan sudah berbeda, peminatnya banyak sekali dan kesehatan orang juga sudah berbeda kan. Oleh karena itu untuk kesehatan awal ditambah, juga biar mempermudah kita menyeleksinya.

E : kalau boleh tau, rekrutmen terakhir yang daftar sekitar berapa yaa mbak?

B : kalau dari seleksi administrasi kemaren sempet sampe 12.000 pendaftar yang masuk seleksi administrasi. Untuk Daop 7 Madiun segitu.

E : itu rekrutmen yang kapan yaa? Yang diterima berapa yaa?

B : itu awal tahun. Awal tahun ini kan ada 2 gelombang, yang gelombang pertama sudah teken kontrak itu 42 orang.

E : itu 42 orang yang diterima dari 12.000 pendaftar?

B : iyaa, 42 dari 12.000 pendaftar.

E : itu 12.00 pendaftar mayoritas dari madiun saja? atau dari seluruh Daop 7? atau seluruh Daop di Jawa?

B : yaa pokoknya dari lingkungan Daop 7. Ada yang dari Kediri, Tulungagung, Kertosono, Nganjuk. Jadi gak asli orang Madiun semua.

E : jadi informasi kalau ada rekrutmen itu bisa mencakup seluruh daop 7? Gak sebatas di Madiun aja?

B : iyaa. Itu kan kalau kita buka webnya KAI semua bisa liat kan, seluruh di Indonesia bisa mengaksesnya, jadi gak terbatas gitu. Jadi orang dari wilayah Daop 7 bisa daftar di Daop lain, tinggal dia milihnya dimana? Ada yang dari Jawa Tengah, jakarta daftarnya di Daop7. Kemungkinan orang itu daftar nyari tempat pendaftaran yang dikira saingannya sedikit dan rendah. Jadi mereka mikirnya yang penting masuk dulu gitu. Biasanya seperti itu.

E : oh gitu yaa, berarti itu bisa milih yaa mau dimana daftarnya.

E : trus setelah kesehatan awal? Tes psikologi yaa

E : gimana dulu mbak ella tes psikologinya? (Pengalaman responden)

B : iyaa dulu juga ada tes psikologi. Tes psikologi itu juga terpusat yaa. Jadi seperti tingkat kelulusan, segala macam kita juga engga tau. Tetep dari pusat, mereka mengirimkan tim assesor (assessment). Kalau untuk tesnya sendiri yaa seperti itu-itu aja mas, kayak tes-tes lainnya, engga jauh beda kok.

E : kalau dari Daop 7 ada tim assesment atau tidak?

B : kalau dari Madiun engga sih. Paling kita ngirim orang sebagai pendamping aja sih, ngedampingin dari tim assesornya gitu. Jadi kita tidak tau menau soalnya seperti apa, penilaiannya seperti apa, hasinya kayak gimana. Tes psiko itu kan ada orang yang ahli dibidang itu yaa, jadi kita ngikutin aja prosedurnya dari kantor pusat aja.

B : mereka (kantor pusat) sendiri kan punya tim khusus psiko, untuk klasifikasikan mereka juga tahu.

E : trus itu fungsinya untuk apa yaa mbak? (tes psikologi)

B : yaa kalau itu kan buat menilai kepribadian seseorang, sikap, sifat, kerjasama dengan rekan kerja, biasanya bisa tergambar dari tes psikologi itu.

B : jadi dari tes psikologi itu nanti dapat dilihat juga apakah orang itu cocok dengan perusahaan atau engga, cocok dengan pekerjaan yang diinginkan, dan apakah orang itu mampu bekerja dengan pekerjaan yang akan dia dapet. Nanti dari hasil tes itu, kita tau oh orang ini ternyata kepribadiannya cocok dengan pekerjaan yang akan diberikan perusahaan nantinya kalau diterima di KAI.

E : jumlah tim assesor itu berapa yaa?

B : yaa tergantung jumlah peserta yang mengikuti tes psikologi. Misal tiap berapa orang peserta tes psikologi itu nanti kantor pusat menentukan berapa yang bertanggungjawab. Jadi harus sesuaikan, masa misal pesertanya banyak trus tim assesornya cuma sedikit. Engga imbang nanti waktu mengoreksinya dan butuh waktu lama.

E : itu ada batasannya engga sih kuota peserta tiap tahapan seleksi? Jadi misal tes kesehatan harus 75% dari pendaftar, tes psikologi harus 50% dari jumlah pendaftaran?

B : engga ada kuota kalau dari kita (Daop 7), kan semua terpusat. Misal seleksi administrasi, kita dapet jumlah peserta yang lolos, itu yaa yang lolos validasi dari kita dan kantor pusat. Begitu seterusnya. Jadi diambil nilai teratas dan yang memenuhi kriteria dari KAI aja yang lolos ditiap tahapan seleksi. Engga ada kuota atau batasannya dan engga menargetkan harus berapa peserta gitu untuk tiap seleksinya. Yang diterima segini yaa segini, yang ikut seleksi berikutnya sampe penerimaan pegawai kita terima aja, nanti kalau melebihi dari kebutuhan kita yaa dilempar (ditempatkan) di daop lainnya.

E : berarti harus memenuhi standar kantor pusat yaa yang lolos seleksi? Engga pake kuota atau target khusus?

B : iyaa, jadi setiap selesai ditahapan seleksi kita langsung bikin laporan trus dikirim dikantor pusat, dan nanti kantor pusat yang mengumumkan.

E : Kalau untuk wawancara?

B : kalau untuk wawancara dari kita (perekrut), biasanya sekelas manajer.

E : dari pengalaman mbak ella, biasanya yang lolos sampe tahapan wawancara ini berapa orang kira-kira?

B : engga tentu sih. Kalau kemaren (awal tahun) sekitar puluhan orang. Kalau waktu jamanku itu sampe ratusan yang sampe wawancara. Tergantung tes – tes berikutnya sih. Jadi engga tentu berapa orang yang sampe wawancara.

E : untuk wawancara itu biasanya apasih yang ditanyain?

B : yaa biasanya sih pengalaman pribadi, trus dites sedikit-sedikit mengenai jurusan kita, trus tentang lingkungan seputaran kereta api itu seperti apa. Sedikit engganya kan kita harus tau tentang tempat kerja yang akan kita tempati, masa mau kerja disini tapi engga tau tentang kereta api? Engga terlalu muluk juga kok pertanyaannya.

E : dulu mbak ella milih jurusannya masuk di bagian apa?

B : bagian administrasi macem gitu?

E : iyaa

B : dulu saya masuk di jurusan administrasi pelayanan. Jadi perunit dulu. Nah kalau sekarang udah beda, misal administrasi yaa seluruh bagian yang administrasi, kalau bagian operasional yaa nanti ditempatkan bagian operasional. Jadi engga kayak dulu, dibeda-bedain tiap unit.

E : trus nanti untuk yang mewawancarai juga sesuai jurusannya gitu? Misal jurusan operasional juga harus dari manajer bagian operasional gitu?

B : engga juga, menyesuaikan aja kalau sekarang. Kalau dulu sih iyaa, soalnya kan perunit jurusannya. Jadi yaa harus dari manajer di unit tersebut.

E : kenapa yaa mbak?

B : yaa kita kan gak menutup kemungkinan nanti jurusan administrasi ini bisa ditempatkan di unit operasional bagian administrasinya. Soalnya administrasi luas.

E : untuk yang menentukan siapa yang jadi pewawancara juga dari kantor pusat?

B : engga sih, untuk pewawancara kita yang nentukan. Soalnya kita yang lebih tau.

E : di wawancara itu kan ada form peneliannya kan mbak, diakhir formnya itu kan ada “disarankan/tidak disarankan”, nah itu langsung dikirim ke kantor pusat atau diolah dulu di kantor pusat?

B : engga, dari hasilnya itu nanti kita input trus dikirim ke pusat. Nanti pusat yang menentukan.

E : ada sih mbak pengalaman, waktu hasil wawancara dari Daop itu tidak disarankan, eh tapi pas pengumumannya orang itu malah lolos seleksi wawancara? Begitu sebaliknya

B : selama ini belum ada sih mas. Selama saya bantu di rekrut pegawai belum ada

E : berarti dari hasil yang diberikan kantor daop ke kantor pusat itu mutlak yaa?

B : iyaa mas

E : kalau sebaliknya? Dari hasil wawancara di daop disarankan, tapi tidak diloloskan oleh kantor pusat?

B : ada juga, biasanya dari penilaian. Kan ada nilai yang harus, batasnya tuh segini gitu. Rata-ratanya harus segini.

E : oh ada nilainya gitu yaa mbak?

B : ada. Kan nilai itu dari 1 sampai 5. Nanti misal dari potensi akademik dia dapet 2 itu gak lolos. Dari kesopanan dan kedisiplinan juga dinilai. Jadi kalau misal dapet nilai dibawah 3 itu engga lolos meskipun disarankan. Rata-rata keseluruhan 3, kalau dibawah itu pasti engga lolos.

E : itu di form wawancara kan ada aspek-aspek apa aja yang akan diwawancara kan mbak?

B : iyaa

E : trus misal, di aspek-aspek wawancara itu ada nilai 2, 3, 5, 2, itu gimana mbak? Rata-ratanya kan 3 tapi ada nilai dibawah 3, itu gimana mbak?

B : nah itu tergantung mas, kan ada penilaian tentang akademik dan kedisiplinan kalau engga salah dapet nilai dibawah 3 itu engga lolos meskipun rata-ratanya 3. Tapi misal di aspek lainnya, yang sekira masih bisa diperbaiki yaa masih bisa diloloskan mas.

E : berarti untuk aspek wawancara yang akademik dan kedisiplinan itu sifatnya mutlak yaa?

B : iyaa mas. Itu kan sebenarnya buat ngecek juga sih mas. Misal diseleksi administrasi, nilai diijazahnya bagus tapi pas wawancara ditanyakan soal akademik tapi engga bisa menjawab itu kan juga harus dipertanyakan. Nilai bagusnya itu didapat darimana? Atau sebenarnya dia engga sepintar nilai dia dapat mas. Nah itu makanya aspek akademik di wawancara jadi mutlak mas.

E : oh jadi kayak kroscek nilainya gitu yaa mbak

E : trus untuk kesehatan akhir mbak. Gimana pengalaman mbak ella waktu mengikuti tes itu mbak?

B : untuk kesehatan akhir itu semua badan diperiksa mas, dari kita punya varises, rontgen organ dalam, semuanya diperiksa mas. Yaa semacam medical check up gitu mas.

B : di kesehatan akhir ini ada klasifikasinya, misal kesehatan orang itu cocoknya di administrasi tapi dia daftarnya jurusan operasional. Nah itu nanti bisa dilempar ke bagian administrasi. Ada kelas-kelasnya.

B : ada klasifikasinya mas, ada 4 klasifikasi. Dari kelasnya A sampai D. Kalau A itu bagus semua, B itu ada kekurangan tapi masih bagus, C itu batasnya, ada kekurangan tapi masih bisa diterima, D itu udah gak bisa lolos mas.

E : itu fungsinya buat apa yaa mbak?

B : misal, dia dapat nilai A tapi dia daftarnya di jurusan administrasi, nah dia bisa ditempatkan dioperasional tapi jurusan SMA/SMK harus sesuai dengan syarat jurusan operasional. Dan seleksi-seleksi sebelumnya juga mendukung untuk di bagian operasional. Kan kalau di operasional itu harus bener-bener kesehatan bagus mas, gak boleh pake kacamata. Dan kalau dibagian administrasi masih diperbolehkan berkacamata.

6. Responden Kedua atau Pendukung

Bapak Buyung Purnomo Herlambang selaku Pelaksana Bagian Penagihan (PKWT)

7 Juli 2016, pukul 09.00 WIB

1. Bagaimana penentuan strategi rekrutmen dan seleksi yang digunakan PT KAI Daop 7 Madiun?
2. Apa saja yang tercantum pada SK Rekrutmen Pegawai PT KAI?
3. Sumber rekrutmen dari PT KAI Daop 7 Madiun?
4. Apa yang dimaksud rekrutmen internal bagi PT KAI Daop 7 Madiun? Bagaimana tahapan seleksi internal?
5. Metode rekrutmen apa saja yang digunakan?
6. Bagaimana tahapan seleksi eksternal?
7. Apa saja peran Daop 7 Madiun dalam pelaksanaan strategi rekrutmen dan seleksi?

7. Responden Kedua atau Pendukung

Bapak Parmin selaku Pelaksana Bagian Aset (PKWT)

31 Juni 2016, pukul 11.00 WIB

E : Mas Parmin sudah berapa lama kerja di Daop 7?

P : Waduh berapa yaa mas? Saya pokoknya masuk Daop 7 dulu diajakin bapak soalnya lagi butuh tenaga outsourcing (PKWT) di kantor daop mas. Kira – kira dari 2011 mas. Yaa kalau sampe sekarang berarti udah 5 tahunan yaa mas?

E : Iyaa mas Parmin

E : Mas Parmin sekarang posisinya sebagai apa mas di kantor?

P : saya masih jadi pelaksana mas dibagian aset mas. Jadi kalo ada penertiban lahan PT KAI nanti saya turun mas menertibkan. Saya ditempatkan di daerah ponorogo mas, tapi kantornya masih di Madiun.

P : Kan Madiun daerahnya dari panjang to mas, dari walikukun sampe curah malang. Nah bagianku yaa pindah – pindah sebenarnya mas. Pernah dapet didaerah ngawi, walikukun, madiun, nah sekarang di ponorogo mas.

E : gimana mas rasanya jadi pegawai? Enakan sekarang jadi pegawai atau pas masih kerja diproyek mas?

P : yaa sebenarnya kalau dari gaji banyakan kerja diproyek mas. Tapi yaa kuwi mas. Kesel banget mas, gajinya banyak kerjanya juga banyak. Kadang gek gak pulang-pulang aku mas. Kerja diproyek juga gak dapet jaminan to

mas besok kalau tua gimana to? Kesehatan gimana? Anak juga gimana? Lebaran juga gak dapet THR mas hahaha..

P : tapi sebenarnya di Daop statusku masih PWKT mas. Belum dapet tunjangan kayak pegawai tetap mas. Rapopo sih mas, engko nek uwes wayahe yoo diangkat jadi pegawai tetap kok mas. Sing penting saiki bersyukur aku mas, istriku yoo tenang saiki, wes dapet kerjaan tetap mas.

E : oh belum diangkat yaa mas Parmin. Berarti nunggu rekrutmen internal yaa mas?

P : iyaa mas. Pegawai kayak aku iki yaa sebenarnya nunggu diangkat mas. Biar dapet tunjangan mas hahahaa

E : itu rekrutmen internalnya kayak gimana yaa mas parmin?

P : Yaa kalau rekrutmen internal yaa tau-tau saya dapet panggilan dari atasan untuk ikut seleksi internal mas. Tahapannya sebenarnya sama aja sama rekrutmen eksternal, Cuma bedanya gak ada tes kesehatan awal.

P : jadi saya dapet panggilan dari manajer mas trus dikasih tau, “Parmin kamu besok ikut rekrutmen yaa. Siap engga?”. Yaa aku siap-siap aja mas. Sing penting kerja bener besok kalau ada rekrutmen internal ki yaa nanti Bos e juga tau mas mana pegawainya yang kerjane bagus mas.

E : oh gitu yaa mas, berarti mas Parmin kerjanya dikantor bagus yaa mas? Hehehe

P : hahaha yaa gatau saya mas, yang nilai Bos e mas. Kalau saya yang penting ada tugas yaa tak lakuin mas.

P : jane ki kerjaanku resikonya yaa abos sih mas. Lha gimana gak abot mas, biasanya aku kan nertibin orang-orang yang sewa dilahannya KAI tapi gamau bayar atau tempatnya mau digusur soale mereka ilegal.

P : pernah mas aku sampe ditantang gelut mas. Tapi yaa tak bilangin aja, “ini lho pak suratnya, saya disini Cuma menjalankan tugas”.

E : waah yaa susah ya mas Parmin. Tapi sampe sekarang masih aman to mas?

P : Alhamdulillah aman mas sampe saiki hahaha

E : eh trus itu rekrutmen internalnya tahapannya gimana aja mas?

P : tahapan piye maksudnya mas edo?

E : yaa mas parmin itu rekrutmen internalnya disuruh apa aja mas? Tesnya gimana?

P : yaa sama aja mas kayak rekrutmen eksternal. Sama persis Cuma nanti tesnya dibandung kalau engga dijakarta mas. Bedanya tuh kalau rekrutmen internal itu harus ada rekomendasi dari pak manajer tadi mas.

P : sama kalo penerimaannya sedikit mas rekrutmen internal. Gatau yaa prosesnya di kantor pusatnya gimana, tapi setau saya sedikit mas penerimaannya.

P : denger – denger tuh juga tergantung sama atasan di daop gimana mas.

E : gimana tuh maksudnya gimana mas parmin?

P : yaa katanya itu harus dikawal mas pas rekrutmen internal sampe di Bandung. Jadi katanya kalau rekrutmen internal itu tergantung gimana manajer SDM sama VP nya baik atau engga, mau memperjuangkan anak buahnya atau engga mas. Kalau engga yaa kyk saya gini mas, engga lolos mas hahaha

P : tapi sebenarnya juga gapapa sih mas. Mungkin kurang beruntung aja mas. Yang penting saya tadi persyaratan sudah memenuhi syarat, kinerja saya juga bisa dibilang baik, syarat administrasi saya juga sesuai mas. Kalau masalah penerimaan udah tak pasrahin sama yang diatas mas.

E : iyaa mas parmin, yang kerjanya bener yaa mas. Dan gak neko-neko dikantor mas. Semoga besok kalau ada rekrutmen internal bisa ikut lagi dan diterima yaa mas

P : iyaa mas, aamiin

P : salam yaa mas buat bapak, semoga segera sembuh mas. Kemaren saya maen kerumah mas tapi katanya mas edo masih dijogja, mau penelitian ke Daop 7 gitu kata bapak yaa mas?

E : Aamiin, makasih mas Parmin.

8. Responden Kedua atau Pendukung

Bapak Arief selaku Pelaksana Bagian Aset (PKWT)

31 juni 2016, pukul 12.00 WIB

1. Bagaimana pengalaman bapak mengikuti rekrutmen internal?
2. Apa saja syarat yang diberlakukan perusahaan untuk peserta rekrutmen internal?
3. Apa saja tahapan rekrutmen internal?
4. Bagaimanan praktek tahapan seleksi administrasi?
5. Bagaimana praktek tahapan tes wawancara?
6. Bagaimana praktek tahapan tes kesehatan akhir?



LAMPIRAN B

Data Reduksi

1. Definisi strategi rekrutmen dan seleksi menurut PT. KAI

Masalah yang diteliti	Narasumber			Analisis
	Bapak Sutiawan	Bapak Sugiwarso	Bapak Yogi	
<p>Definisi strategi rekrutmen dan seleksi</p>	<p>Strategi rekrutmen dan seleksi bagi PT KAI merupakan proses mengisi posisi yang kosong karena ada pegawai yang akan pensiun. Tidak hanya sekedar mengisi posisi yang kosong aja, yang trus asal pegawai yang mau kerja dijadiin pegawai KAI, tapi harus memenuhi kriteria yang sudah ditentukan oleh perusahaan dan memiliki potensi untuk jangka panjang. (24 Juni 2016 pukul 10.00)</p> <p>Pada dasarnya strategi rekrutmen dan seleksi merupakan proses awal dari program pengembangan SDM yang dimiliki KAI. KAI ingin memberikan</p>	<p>Rekrutmen itu sebagai pengganti pegawai yang akan pensiun. Tapi pada proses rekrutmen itu nantinya juga harus sesuai dengan standar perusahaan yang sudah ditetapkan oleh kantor pusat. (24 Juni 2016 pukul 09.15)</p> <p>Tiap bulannya kita (Daop 7 madiun) membuat laporan kebutuhan pegawai dan pegawai mana yang akan pensiun mas. Laporan itu dikirim ke kantor pusat (Daop 2 Bandung), nah dikantor pusat nanti yang menentukan rekrutmen dan seleksinya seperti apa. Jadi kita</p>	<p>Rekrutmen di PT KAI itu semuanya terpusat mas, dari proses penentuan seperti apa rekrutmen dan seleksinya sampai keputusan penerimaan, ditentukan oleh kantor pusat. Disini (Daop 7) hanya sebagai pelaksana saja mas. Tapi dasar penentuan rekrutmen yaa dari laporan (laporan analisis beban kerja) kita yang nantinya jadi pertimbangan kantor pusat untuk strategi rekrutmen dan seleksi. (23 Juni 2016 pukul 10.00)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Strategi rekrutmen dan seleksi adalah proses mengisi posisi yang kosong karena ada pegawai yang akan pensiun atau masuk Masa Pensiun Pegawai (MPP). 2. PT KAI memiliki standar tersendiri untuk calon pelamar yang ingin mendaftar menjadi pegawai KAI. 3. Strategi rekrutmen dan seleksi pada PT KAI menggunakan sistem terpusat, Kantor Pusat sebagai

	<p>kesan yang baik bagi masyarakat atau konsumennya, dengan cara apa? Yaa dengan pelayanan baik untuk konsumen. Ini bisa dicapai dengan pegawai yang dimiliki KAI harus berkinerja baik. Pegawai dengan kinerja baik tidak muncul begitu saja, tapi harus melalui proses dulu. Diberikan diklat, dikasih gaji yang pas, dikasih fasilitas, dll. Tapi itu semua gak bisa terwujud kalau dari awalnya (rekrutmen dan seleksi) salah merekrut pegawai. Oleh karena itu strategi rekrutmen dan seleksi sangat penting bagi perusahaan mas. (24 Juni 2016 pukul 10.00)</p>	<p>(Daop 7) tidak sekedar pelaksana saja mas. (24 Juni 2016 pukul 09.15)</p>		<p>penentu kebijakan dan Daop 7 Madiun sebagai pelaksana kebijakan yang telah ditentukan.</p>
--	---	--	--	---

4. Perencanaan strategi rekrutmen dan seleksi

A. Proses sebelum pelaksanaan strategi rekrutmen dan seleksi

Masalah yang diteliti	Narasumber			Analisis
	Bapak Sutiawan	Bapak Yogi	Bapak Danang	

<p>Proses sebelum pelaksanaan strategi rekrutmen dan seleksi</p>	<p>Sebelum muncul SK rekrutmen pegawai itu ada proses-proses yang harus dilalui mas. Awalnya kita (Unit SDM Daop 7) harus membuat laporan analisis beban kerja, yang nanti hasilnya untuk mengetahui kebutuhan pegawai. Setelah itu laporan dikirim ke kantor pusat, di kantor pusat itu nanti laporannya juga masih dievaluasi. Nah setelah selesai di evaluasi dan mendapatkan persetujuan direksi, baru keluar SK sama surat kilat perintah pengadaan rekrutmen. Intinya pada perencanaan strategi rekrutmen dan seleksi ini, menyesuaikan antara strategi rekrutmen dan seleksi sama RJPP milik perusahaan mas. (24 Juni 2016 pukul 10.00)</p>	<p>Laporan kebutuhan pegawai sendiri berasal dari surat perintah Analisis Beban Kerja dari kantor pusat, kita (Daop 7) menindaklanjuti, bikin laporannya, dikirim kembali ke kantor pusat dan nanti dari kantor pusat memutuskan untuk mengadakan rekrutmen atau tidak mas. Jadi sebelum kita melaksanakan rekrutmen pegawai itu, masih melalui proses yang panjang. (23 Juni 2016 pukul 10.00)</p>	<p>Perencanaan rekrutmen dimulai dari surat perintah dari kantor pusat untuk melakukan analisis beban kerja. Dari Analisis beban kerja ini nantinya kita tahu beberapa jam menyelesaikan beban kerja yang ada di unit dan berapa jumlah pegawai yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut. Setelah selesai semua laporannya, nanti mengetahui VP trus kantor pusat, kantor pusat mengolah laporan kita dan disesuaikan dengan jumlah pegawai yang akan pensiun. Setelah selesai diolah sama kantor pusat, baru muncul surat perintah pengadaan rekrutmen. (24</p>	<p>Proses sebelum pelaksanaan strategi rekrutmen dan seleksi ini digunakan untuk menentukan apakah Daop 7 Madiun diharuskan untuk melakukan rekrutmen pegawai atau tidak</p>
--	--	---	--	--

			Juni 2016 pukul 13.00)	
--	--	--	------------------------	--

a. Surat perintah analisis beban kerja (dari kantor pusat)

Masalah yang diteliti	Narasumber			Analisis
	Bapak Sutiawan	Bapak Yogi	Bapak Danang	
Surat perintah analisis beban kerja	Surat perintah ini berisi tentang instruksi untuk melakukan analisis beban kerja. Karena kita sifatnya sebagai pelaksana saja dan semuanya sudah diatur dari kantor pusat, maka untuk melakukan analisis beban kerja juga menunggu perintah mas. (24 Juni 2016 pukul 10.00)	Surat perintah analisis beban kerja ini berisi intruksi untuk melakukan analisis beban kerja dengan metode perhitungan yang telah ditentukan oleh kantor pusat. (30 Juni 2016 pukul 13.00)	Untuk melakukan analisis beban kerja dilakukan sesuai intruksi dari kantor pusat. Nanti ada surat perintahnya dan perhitungannya berdasarkan SK terkait. (24 Juni 2016 pukul 13.00)	Untuk melakukan analisis beban kerja, Daop 7 Madiun berpedoman pada Surat Kilat perintah analisis beban kerja.

Definisi analisis beban kerja menurut Pt Kereta Api Indonesia

Masalah yang diteliti	Narasumber		Analisis
	Bapak Sutiawan	Bapak Danang	
Definisi analisis beban kerja menurut PT Kereta Api	Analisis beban kerja itu nanti dipakai perusahaan untuk mengetahui jumlah kebutuhan pegawai. Yaa balik lagi ke sistem PT	Analisis beban kerja ini bertujuan untuk mengetahui kebutuhan pegawai dari setiap unitnya. Mulai dari	Analisis beban kerja yang dilakukan Daop 7 Madiun ini

Indonesia	KAI yang semua serba terpusat, untuk analisis beban kerja ini yaa ada SK nya juga mas. Mulai dari tujuan, fungsi, cara menghitung, semuanya tentang analisis beban kerja itu sudah tercantum di SK. (24 Juni 2016 pukul 10.00)	menganalisa pekerjaan, tiap pekerjaan disetiap unit itu butuh berapa jam, dan butuh berapa orang. Setelah disimpulkan, nanti tiap unit itu dapat ditentukan setiap pekerjaan membutuhkan berapa pegawai yang akan digunakan. (4 Agustus 2016 pukul 13.00)	bertujuan untuk mengetahui jumlah kebutuhan pegawai.
-----------	--	---	--

b. Laporan analisis beban kerja (Daop 7 Madiun)

Masalah yang diteliti	Narasumber			Analisis
	Bapak Sutiawan	Bapak Danang	Bapak Yogi	
1. Menindak lanjuti surat perintah analisis beban kerja	Setelah mendapatkan surat perintah dari kantor pusat, kita di SDM menindak lanjuti dengan melanjutkan dengan menginformasikan kepada unit-unit lain untuk melakukan analisis beban kerja di unitnya. (24 Juni 2016 pukul 10.00) Job desk dan job spec tiap unit kan beda-beda mas, dan disetiap unit itu yaa mereka sendiri yang tau tugas mereka.	Setelah dapat Surat perintah analisis beban kerja, kami (Bagian SDM) menginstruksi kepada seluruh unit yang ada di Daop 7 untuk membuat laporan analisis beban kerja. (24 Juni 2016 pukul 13.00) Unit kerja di sini (Daop 7 Madiun) kan banyak, kita gak bisa membuat laporan analisis beban kerja dari semua unit kerja. Soalnya nanti	Di Daop 7 ini memiliki beberapa unit kerja mas. Ada unit SDM, jalan dan bangunan, keuangan dll. Setiap unit memiliki beban pekerjaan sendiri yang harus dikerjakan. Jadi misal mau buat laporan analisis beban kerja unit keuangan, yaa keuangan yang bikin, kita tidak ikut campur, toh yang lebih tahu yaa bagian keuangan. (4	Unit kerja atau Bagian SDM memiliki tanggungjawab menindaklanjuti surat perintah analisis beban kerja.

	Nah, karena itu kita (SDM) dalam membuat laporan analisis beban kerja yaa harus menyerahkan ke masing-masing unit tersebut. Gak mungkin kan kita ikut campur. (24 Juni 2016 pukul 10.00)	berhubungan sama jumlah kebutuhan pegawai unit mereka mas. Mereka sendiri juga yang tahu beban pekerjaan mereka seperti apa, butuh berapa jam buat ngerjain, dan butuh berapa orang (pegawai). (4 Agustus 2016 pukul 15.00)	Agustus 2016 pukul 15.30)	
--	--	---	---------------------------	--

Masalah yang diteliti	Narasumber		Analisis
	Bapak Sutiawan	Bapak Danang	
2. Laporan analisis beban kerja di setiap unit kerja	Laporan analisis beban kerja itu ada dua mas, yang satu dari laporan setiap unit kerja di Daop 7, satunya laporan yang menyeluruh dari Daop 7 yang dikirimkan ke kantor pusat, sebagai pertimbangan untuk strategi rekrutmen dan seleksi yang saya jelaskan tadi. (24 Juni 2016 pukul 10.00)	Selain menginstruksikan ke setiap unit untuk membuat analisis beban kerja, kita (unit SDM) juga harus membuat kesimpulan mas. Kesimpulan kebutuhan pegawai menyeluruh dari Daop 7 Madiun dari hasil analisis beban kerja. Nah, bisa dibilang laporan analisis beban kerja ada dua mas. Yang satu dari setiap unit, satunya laporan analisis beban kerja dari Daop 7 yang menyeluruh. (4 Agustus 2016 pukul 15.00)	Terdapat dua jenis laporan analisis beban kerja, yaitu yang diperuntukan pada setiap unit kerja dan laporan analisis beban kerja secara menyeluruh (seluruh unit kerja di Daop 7 Madiun).

Masalah yang diteliti	Narasumber		Analisis
	Bapak Yogi	Bapak Danang	
3. Laporan analisis beban kerja Daop 7 Madiun	Laporan analisis beban kerja Daop 7 itu ditandatangani oleh VP (Vice Presiden). Jadi setelah bagian SDM membuat laporan, masih harus dilaporkan ke VP sebagai penanggungjawab. (23 Juni 2016 pukul 10.00)	Setelah laporan analisis beban kerja dari semua unit sudah terkumpul di unit SDM, kita disini membuat kesimpulannya mas. Jadi kayak kesimpulan bahwa Daop membutuhkan pegawai sekian dengan jumlah beban kerja sekian. Yaa kayak yang tadi saya sampaikan, laporan analisis beban kerja yang menyeluruh dari Daop 7 Madiun. Dan sebelum dikirim ke kantor pusat harus di tanda tangani VP mas. (24 Juni 2016 pukul 13.00)	Laporam analisis beban kerja Daop 7 Madiun merupakan kesimpulan dari jumlah kebutuhan pegawai di Daop 7 Madiun.

c. Evaluasi laporan analisis beban kerja oleh kantor pusat

Masalah yang diteliti	Narasumber				Analisis
	Bapak Sutiawan	Bapak Danang	Bapak Yogi	Ibu Ella	
Evaluasi laporan analisis beban kerja oleh kantor pusat	<p>Evaluasi laporan kebutuhan pegawai nanti di lakukan kantor pusat mas, melalui manajemen organisasional dibawah direktorat SDM. Setelah itu dibawa ke BoD (Both of Director) untuk disah kan. (24 Juni 2016 pukul 10.00)</p> <p>Evaluasinya tersebut yaa berhubungan dengan RJPP yang dimiliki oleh perusahaan mas. Jadi nanti rekrutmen yang dilakukan PT KAI harus bisa</p>	<p>Kalau ditanya soal apa yang dievaluasi oleh kantor pusat, saya kurang tahu mas. Setau saya rekrutmen pegawai ada setelah muncul SK dan surat perintah pengadaan rekrutmen pegawai mas. Mungkin manajer atau VP yang lebih ngerti mas. (24 Juni 2016 pukul 13.00)</p>	<p>Laporan analisis beban kerja yang sudah kita kerjakan itu nanti dikirim ke bagian Manajemen Organisasi dikantor pusat sana mas. Nanti setelah dievaluasi dan disetujui oleh direksi, baru keluar Surat perintah rekrutmen. Atau mungkin SK rekrutmen pegawai baru mas. (4 Agustus 2016 pukul 15.30)</p> <p>Saya kurang</p>	<p>Rekrutmen pegawai di KAI itu kayak kalau ada pegawai yang akan pensiun baru perusahaan buka lowongan. Tapi kadang kantor pusat gak nyuruh buat rekrutmen pegawai, padahal kita sudah menyampaikan ke pusat kalau Daop 7 butuh pegawai sekian yang pensiun sekian. Yaa itu wewenang pusat sih mas.</p>	

	<p>memproyeksikan RJPP serta visi misi tujuan perusahaan. Dan harus sesuai dengan program pengembangan SDM. (24 Juni 2016 pukul 10.00)</p>		<p>tahu yaa kalau di kantor pusat itu nanti apa yang dievaluasi, saya juga belum pernah ke bagian Manajemen Organisasi. Setahu saya, rekrutmen pegawai yaa kalau ada pegawai akan pensiun dan kita bikin laporan trus dikirim kekantor pusat. Setelah dievaluasi baru kita tahu ada rekrutmen atau engga.</p>	<p>Kita engga tahu gimana buat kebijakannya, mungkin yang lebih tahu manajer dan VP gimana kok bisa gitu. (4 Agustus 2016 pukul 14.30)</p>	
--	--	--	---	--	--

Masalah yang diteliti	Narasumber				Analisis
	Bapak Sutiawan	Bapak Sugiarto	Bapak Yogi	Bapak Danang	
1. Komposisi jumlah pegawai	KAI untuk mengisi posisi yang kosong itu bisa dengan rotasi pegawai atau rekrutmen pegawai. Rotasi antar unit kerja atau antar Daop. Misal Daop 7 butuh tambahan kondektur 10 orang karena ada kereta baru atau rute baru, nah itu kantor pusat bisa memutuskan untuk ngambil kondektur dari Daop lain atau membuka rekrutmen kondektur. (24 Juni 2016 pukul	Kantor pusat dalam menentukan rekrutmen pegawai pasti mempertimbangan jumlah pegawai. Melihatnya dengan cara apa? Yaa dari laporan analisis beban kerja dan jumlah MPP. Kalau untuk analisis beban kerja bisa ditanyakan ke pak Yogi. Kalau untuk MPP sebenarnya kantor pusat sudah dapat laporannya lewat SAP mas, kan	Di KAI itu punya standar jumlah pegawai, pegawai KAI harus ± 27.000 . gak boleh lebih atau kurang. Yang pasti kalau jumlah pegawainya kurang, perusahaan akan kesulitan menyelesaikannya. Dan kalau kelebihan, perusahaan akan rugi menggaji pegawai yang nganggur. Kan sebenarnya jumlah pegawai	keadaan di lapangan (Daop 7) itu yang lebih tahu yaa kita mas, tapi untuk kuota rekrutmen kita tidak pernah dikasih tahu. Kadang jumlah pegawai yang diterima setelah rekrutmen kurang dari perhitungan kebutuhan pegawai dan jumlah pegawai pensiun. Padahal laporannya kita yang bikin. Yaa mungkin kantor	PT KAI memiliki standar jumlah pegawai. Standar jumlah pegawai ini nantinya digunakan sebagai penentu apakah Daop 7 Madiun diharuskan mengadakan rekrutmen pegawai atau tidak.

	<p>10.00)</p> <p>KAI punya standar jumlah pegawai mas. Jadi kita gak asal rekrutmen pegawai aja, kita juga harus mempertimbangkan jumlah pegawai yang kita punya. Perusahaan juga gamau rugi karena kekurangan ataupun kelebihan jumlah pegawai. Nah, itulah salah satu tujuannya ada analisis beban kerja sama laporan pegawai yang MPP. (24 Juni 2016 pukul 10.00)</p>	<p>sudah online. Jadi MPP itu tidak ada perhitungan kayak beban kerja, karena sudah “<i>by sistem</i>” mas. (24 Juni 2016 pukul 09.15)</p>	<p>itu balik lagi dari laporan analisis beban kerja yang hasilnya berupa kebutuhan pegawai. (4 Agustus 2016 pukul 15.30)</p> <p>sebenarnya kita tidak pernah tahu berapa kuota setiap rekrutmen pegawai, dan kantor pusat juga tidak pernah menginformasikan. Tapi kalau dilihat dari kebutuhan pegawai dengan pegawai MPP, kita sudah tau kira-kira berapa yang akan direkrut. Kan kita yang bikin laporanya, dan</p>	<p>pusat punya pertimbangan lain. (4 Agustus 2016 pukul 10.00)</p>	
--	--	--	--	--	--

			kita juga to yang tahu keadaan di lapangan (Daop 7 Madiun). (23 Juni 2016 pukul 10.00)		
--	--	--	--	--	--



d. Surat perintah pengadaan rekrutmen pegawai

Masalah yang diteliti	Narasumber			Analisis
	Bapak Sutiawan	Bapak Sugiarto	Bapak Yogi	
Surat perintah pengadaan rekrutmen pegawai	Setelah laporan analisis beban kerja dan kebutuhan pegawai dievaluasi, kantor pusat mengeluarkan surat kilat perintah pengadaan rekrutmen kepada Daerah Operasi. Surat kilat ini yang nantinya jadi pedoman kami (Daop 7) dalam melaksanakan rekrutmen dan seleksi. (24 Juni 2016 pukul 10.00)	Pada surat kilat ini, semua proses dan spesifikasi rekrutmen dan seleksi sudah terjadwal mas. Mulai dari memposting rekrutmen, misal posting rekrutmen tanggal 8, seleksi administrasi mulai tanggal 13 sampai 23 dan seterusnya. (24 Juni 2016 pukul 09.15)	Disurat perintah pengadaan rekrutmen ini berisi tentang seperti apa rekrutmen yang akan dilakukan, sumber rekrutmennya darimana, jadwalnya, dan siapa yang menjadi petugas rekrutmennya. (23 Juni 2016 pukul 10.00)	Setelah melakukan proses perencanaan strategi rekrutmen dan seleksi yang cukup panjang, kantor pusat sebagai penentu kebijakan membuat Surat Perintah pengadaan rekrutmen pegawai. Surat perintah inilah yang nantinya digunakan Daop 7 Madiun sebagai pedoman dalam melaksanakan strategi rekrutmen dan seleksi

5. Pelaksanaan strategi rekrutmen dan seleksi

Masalah yang diteliti	Narasumber			Analisis
	Bapak Sutiawan	Bapak Sugiwarso	Bapak Yogi	
Pelaksanaan strategi rekrutmen dan seleksi	Seperti yang saya sampaikan sebelumnya, strategi rekrutmen dan seleksi PT KAI semuanya terpusat mas. Disini (Daop 7) hanya sebagai pelaksana saja. Jadi, jika kita menerima surat kilat yaa kita harus segera melaksanakan sesuai tanggal yang tertera. (24 Juni 2016 pukul 10.00)	Daop 7 sebagai pelaksana harus segera melaksanakan jika ada surat perintah mas. Contohnya rekrutmen ini, jadi setelah ada surat perintah pengadaan rekrutmen kita juga harus segera melaksanakannya . (27 Juni 2016 pukul 10.00)	Pelaksanaan strategi rekrutmen dan seleksi bagi Daop tuh sebenarnya malah enak mas, kita tinggal sebagai pelaksana, menindaklanjuti dan mengawasi serta mengakomodir kebutuhan-kebutuhan pada waktu rekrutmen dan seleksi. (30 Juni 2016 pukul 13.00)	Daop 7 Madiun sebagai pelaksana, melaksanakan strategi rekrutmen dan seleksi yang telah ditentukan oleh kantor pusat.

1. Sumber rekrutmen

Masalah yang diteliti	Narasumber							Analisis
	Bapak Sutiawan	Bapak Yogi	Bapak Sugiarto	Bapak Buyung	Bapak Parmin	Bapak Arief	Bapak Danang	
Sumber rekrutmen	Keputusan mengisi posisi yang kosong menggunakan rekrutmen internal ataupun eksternal ini ditentukan oleh kantor pusat. Kantor pusat dengan pertimbangannya lah yang menentukan , kami disini	Di Daop 7 ini ada dua jenis pegawai, pegawai organik dan non-organik mas. Pegawai organik itu pegawai tetap kayak sana, nanti dapet jaminan hari tua. Kalau pegawai non-organik itu yaa pegawai dengan	Sebenarnya rekrutmen internal itu engga jauh berbeda dengan rekrutmen eksternal. Yang membedak an cuma dari pegawai non-organik dipromosikan jadi pegawai tetap mas. (27 Juni 2016 pukul	Formasi pegawai di Daop 7 ini terdapat 2 jenis, yaitu pegawai organik dan non organik. Pegawai organik ini merupakan pegawai tetap (PWKTT) yang sudah diangkat jadi pegawai KAI. Kalau pegawai	Yaa kalau rekrutmen internal yaa tau-tau saya dapet panggilan dari atasan untuk ikut seleksi internal mas. Tahapannya sebenarnya sama aja sama rekrutmen eksternal, Cuma bedanya gak ada tes	Kemaren saya pernah ikut rekrutmen internal mas, sebenarnya gak jauh beda dengan eksternal. Cuma bedanya yang ikut rekrutmen internal ini harus punya surat rekomend	Untuk seleksi rekrutmen internal hanya sebatas tes seleksi administrasi, wawancara, dan kesehatan akhir. Sedangkan kalau rekrutmen eksternal masih ada tes kesehatan awal dan tes psikologi.	1. Ter dapat dua sumber rekrutmen yang dimiliki PT KAI, yaitu rekrutmen internal dan eksternal. 2. Rekrutmen internal merupakan promosi pegawai PKWT

	yang melaksanakan rekrutmen tersebut.	status tidak tetap atau pegawai PKWT dan outsourcing. (30 Juni 2016 pukul 13.00)	10.00)	non organik yaitu pegawai PWKT atau outsourcing . (7 Juli 2016 pukul 09.00)	kesehatan awal sama tes psikologi. (31 Juni 2016 pukul 11.00)	asi dari bos mas. Setingkat manajer keatas setauku. (31 Juli 2016 pukul 12.00)	Untuk pelaksanaan yang berbeda jauh berbeda kok mas. (27 Juni 2016 pukul 14.00)	atau Outsourcing menjadi pegawai tetap. 3. Rekrutmen eksternal yaitu proses mencari calon pelamar yang berasal dari luar PT KAI Daop 7 Madiun (SMA/S MK)
--	---------------------------------------	--	--------	---	---	--	---	---

Masalah yang diteliti	Narasumber			Analisis
	Bapak Sutiawan	Bapak Yogi	Ibu Ella	
Rekrutmen eksternal	Rekrutmen eksternal di KAI bersumber dari perusahaan penyedia jasa outsourcing atau rekrutmen eksternal umum. Ini tergantung kebutuhan saja. (30 Juni 2016 pukul 12.00)	Untuk rekrutmen eksternal disini, kita bisa merekrut pegawai organik atau non-organik. Untuk organik, di Daop 7 ini hanya sebatas lulusan SMA/SMK. Sedangkan pegawai non-organik, kita bisa berkerjasama dengan pihak ketiga yang memiliki kredibilitas dan meyakinkan. (30 Juni 2016 pukul 13.00)	Di Daop 7 untuk rekrutmen eksternal hanya untuk lulusan SMA/SMK. Untuk lulusan diatas SMA/SMK biasanya langsung di kantor pusat. (4 Agustus 2016 pukul 14.30)	Terdapat dua sumber untuk rekrutmen eksternal yaitu dari perusahaan penyedia jasa outsourcing, dan bersumber dari lulusan SMA/SMK.

2. Metode rekrutmen

Masalah yang diteliti	Narasumber		Analisis
	Bapak Sugiarto	Bapak Danang	
Metode rekrutmen	Untuk sekarang ini, Daop 7 melakukan merekrutmen melalui internet, media cetak (koran), dan sosialisasi ke sekolah – sekolah. (27 Juni 2016 pukul 10.00)	Rekrutmen tahun 2016 ini kita pakai media internet, media cetak dan ada tambahan sosialisasi ke SMA/SMI di wilayah daop 7 mas. Tahun kemaren engga ada sosialisasi, nah baru tahun ini diadakan lagi setelah terakhir tahun 2011 kemaren. (4 Agustus 2016 pukul 10.00)	PT KAI dalam merekrut pegawai menggunakan sosialisasi ke SMA/SMK, media internet, dan media koran.

Masalah yang diteliti	Narasumber		Analisis
	Bapak Sugiarto	Bapak Danang	
1. Sosialisasi ke SMA/SMK	Untuk sosialisasi ke sekolah-sekolah, kita tidak bisa menjangkau keseluruhan sekolah SMA/SMK yang ada di wilayah Daop 7. Kita hanya memilih sekolah-sekolah negeri dan sekolah yang kami anggap bagus. (27 Juni 2016 pukul 10.00) Untuk sosialisasi ke sekolah nanti saya yang	Kita untuk tahun ini mulai ada lagi sosialisasi ke sekolah mas. Tapi kita tidak bisa menjangkau seluruh sekolah yang ada di wilayah Madiun. Hanya beberapa sekolah saja. (4 Agustus 2016 pukul 10.00) Biasanya sih yang berangkat itu pak	Sosialisasi ke SMA/SMK yang dilakukan Daop 7 Madiun hanya dilakukan pada sekolah negeri dan sekolah yang berprestasi. Daop 7 tidak

	berangkat, biasanya di temenin Danang (pelaksana SDM). Nanti waktu disekolah, kita langsung ketemu guru BK untuk menyampaikan maksud dan tujuan kita. (27 Juni 2016 pukul 10.00)	Giarso (Asisten Manajer SDM), nanti di temenin saya atau pelaksana lainnya. Sosialisasi kita lakukan dengan ketemu guru BK sekolah tersebut, kita memberitahukan bahwa di Daop 7 mau ada rekrutmen. (4 Agustus 2016 pukul 10.00)	mampu menjangkau seluruh sekolah yang ada di wilayahnya.
--	--	--	--

Masalah yang diteliti	Narasumber			Analisis
	Bapak Sutiawan	Bapak Yogi	Bapak Danang	
2. Media internet	Dengan kemajuan teknologi yang sangat cepat, saya kira perusahaan memanfaatkan media internet untuk merekrut pegawai ini sangat membantu sekali. Kita bisa mendapatkan pelamar yang beragam dan tidak harus dari wilayah Madiun saja. (24 Juni 2016 pukul	Kita juga harus mengikuti perkembangan teknologi, semakin teknologi maju kita juga harus memanfaatkannya a. Merekrut pegawai melalui media internet ini informasinya jadi cepat menyebar. Dan sekarang untuk seleksi administrasi juga bisa melalui web resmi KAI. Jadi di iklan pengadaan	Tidak cuma lewat web KAI saja untuk menginformasikan rekrutmen pegawai. Karena kebanyakan pegawai KAI sudah punya Medsos, mereka juga membantu dengan men- <i>share</i> informasi kalau di Daop 7 ada rekrutmen. Itu sangat membantu dan efektif. (24	Metode rekrutmen dengan menggunakan media internet ini dilakukan melalui situs resmi milik PT KAI.

	10.00)	rekrutmen itu sudah ada <i>link</i> bagi pelamar untuk meng- <i>upload</i> data mereka ketika pendaftaran sudah dibuka. (23 Juni 2016 pukul 10.00)	Juni 2016 pukul 13.00)	
--	--------	--	---------------------------	--

Masalah yang diteliti	Narasumber		Analisis
	Bapak Sutiawan	Bapak Danang	
3. Media cetak	Kami masih menggunakan koran sebagai media merekrut pegawai. Karena masih banyak orang yang mencari info loker di koran. Engga itu aja sih, mungkin orang tua yang berlangganan koran waktu baca koran menemukan info loker di KAI trus orang itu menginformasikan kepada saudara atau anaknya yang belum tahu. Selama media tersebut masih efektif bagi perusahaan dan di SK rekrutmen pegawai masih tercantum media koran, yaa kita tetap	Media cetak koran bagi perusahaan masih dianggap efektif mas. Di SK dan surat kilat rekrutmen juga masih diinstruksikan menggunakan koran. Kalau di Daop 7 ini kita berkerja sama dengan Radar Madiun. (24 Juni 2016 pukul 13.00)	PT KAI Daop 7 Madiun menggunakan media cetak ini dikarenakan media cetak masih potensial untuk mengumpulkan calon pelamar.

	pakai mas. (24 Juni 2016 pukul 10.00)		
--	---------------------------------------	--	--

3. Tahapan seleksi

Masalah yang diteliti	Narasumber		Analisis
	Bapak Sugiarto	Ibu Ella	
Tahapan seleksi	Seperti yang sudah saya jelaskan tadi, semua tentang tahapan seleksi, spesifikasi seleksinya, jadwalnya, aturan-aturannya sudah tercantum di surat kilat pengadaan rekrutmen. (27 Juni 2016 pukul 09.15)	Seleksinya seperti apa, prosedurnya apa saja, ketentuannya bagaimana, jadwalnya kapan itu semua sudah tercantum di surat kilat. Nanti kita tinggal melaksanakan dan mengawal proses dari tahapan-tahapan tersebut. (4 Agustus 2016 pukul 14.30)	Tahapan seleksi yang digunakan pada rekrutmen pegawai yang dilakukan Daop 7 Madiun berpedoman pada Surat Kilat perintah rekrutmen pegawai

Masalah yang diteliti	Narasumber			Analisis
	Bapak Sutiawan	Bapak Yogi	Bapak Danang	
1. Seleksi administrasi	Untuk seleksi administrasi sudah tercantum di web ketika ada	Dulu sebelum kita pake SAP dan belum pakai sistem online buat seleksi	Sebenarnya seleksi admin ini tahapan yang paling gampang mas.	Seleksi administrasi merupakan tahapan

	<p>pengumuman rekrutmen pegawai. Nanti pelamar tinggal <i>upload</i> persyaratannya yang sudah di <i>scan</i>. Ini menurut saya mempermudah bagi kami dan pelamar. Pelamar tidak usah datang kesini bawa berkas banyak, kami juga tidak perlu menyimpan kertas bertumpuk-tumpuk mas. (30 Juni 2016 pukul 12.00)</p>	<p>admin, kita harus kerepotan menerima berkas dari pelamar. Bayangin aja, setiap pelamar paling engga ngumpulin berkas sekitar 10 lembar. 10 lembar itu kali ribuan pelamar, berapa kertas itu yang kita cek? (30 Juni 2016 pukul 13.00)</p> <p>Dengan adanya seleksi administrasi ini sebenarnya kita dipermudah untuk menyaring pelamar kerja, dan lebih mudah menyeleksi pelamar di tahap selanjutnya. Karena biasanya sudah berkurang cukup banyak ditahapan ini. (30 Juni 2016 pukul 13.00)</p>	<p>Kita tinggal melihat data yang masuk via internet, dan kalau ada pelamar yang syaratnya kurang lengkap, nilainya dibawah standar, dan datanya gak bisa dibuka karena biasanya dia uploadnya lebih dari 5MB, yasudah berarti pelamar tersebut tidak lolos tahapan seleksi admin. Dan biasanya pada tahapan ini banyak yang tersaring mas. (27 Juni 2014 pukul 14.00)</p>	<p>seleksi paling awal dan yang paling mudah bagi perekrut, hal ini dikarenakan sistem yang terintegrasi dan online yang telah digunakan PT KAI.</p>
--	---	---	--	--

Masalah yang diteliti	Narasumber			Analisis
	Bapak Sugiarto	Bapak Yogi	Bapak Ella	

<p>2. Tes kesehatan awal</p>	<p>untuk tes kesehatan awal ini, kita bekerja sama dengan unit kesehatan. Tidak mungkin kan kita lagi yang melakukan seleksi di tes kesehatan awal ini. Di unit Kesehatan mempunyai alat kesehatan dan dokter yang mumpuni menjadi perekrut di tes ini. (27 Juni 2016 pukul 10.00)</p>	<p>Di tahapan tes kesehatan awal ini kita memang diinstruksikan untuk bekerja sama dengan unit Kesehatan. (30 Juni 2016 pukul 13.00)</p>	<p>kalau kesehatan awal itu yaa seperti biasa. Tinggi badan, berat badan, dan mencari idealnya. Trus ada tambahan tes buta warna, gigi juga yang terbaru. Belum terlalu spesifik gitu. itu yang terbaru seperti gitu, kalau dulu-dulu belum ada karena mungkin peminatnya juga belum sebanyak sekarang. Kalau sekarang kan sudah berbeda, peminatnya banyak sekali dan kesehatan orang juga sudah berbeda kan. Oleh karena itu untuk kesehatan awal ditambah, juga biar mempermudah kita menyeleksinya. (4 Agustus 2016 pukul 14.30)</p>	<p>Tes kesehatan merupakan seleksi tahap kedua, pada tes ini bagian SDM selaku panitia rekrutmen pegawai bekerja sama dengan bagian kesehatan.</p>
------------------------------	--	--	--	--

Masalah yang diteliti	Narasumber					Analisis
	Bapak Sutiawan	Bapak Sugiwarso	Bapak Yogi	Bapak Danang	Ibu Ella	
3. Tes psikologi	<p>Tes psikologi ini PT Kereta Api Indonesia mempunyai tim khusus yang sudah bekerja sama dengan kampus yang sudah ditunjuk perusahaan, yaitu ITB sama UNPAD. Nantinya tim tersebut datang kesini dengan membawa soal tes nya mas. (30 Juni 2016 pukul 12.00)</p> <p>Pada tahap tes psikologi ini merupakan tes yang cukup sulit untuk kita menilainya. Tidak ada ukuran angka pasti pada</p>	<p>kita nantinya yang menyiapkan gedung tes, penginapan dan kendaraan bagi tim dari kantor pusat, alat tulis dan printer, serta snack bagi panitia tes. Disini kita tidak ikut campur untuk soal dan penilaian tes psikologi. Semuanya yang menjalani tim dari kantor pusat. Kita sifatnya hanya membantu. (27 Juni 2016 pukul 10.00)</p>	<p>Nanti pada tes tahap 3, dari kantor pusat mengirim tim khusus tes psikologi yang sudah bekerja sama dengan pihak ketiga. (30 Juni 2016 pukul 13.00)</p> <p>yaa kita (SDM Daop 7) sifatnya membantu apa saja yang dibutuhkan tim dari kantor pusat dari mereka datang ke Madiun sampe mereka kembali ke Bandung. (30</p>	<p>kita biasanya menyiapkan pengeras suara, gedung, kursi dan meja buat tes psikologinya. Untuk penilaian hasil tes psikologi, kita menyiapkan printer, kertas, dan alat tulis. Karena biasanya setelah tes psikologi selesai, langsung dilakukan penilaian hari itu juga dan pengumuman hasil tes psikologi diumumkan hari</p>	<p>Tes psikologi itu juga terpusat yaa. Jadi seperti tingkat kelulusan, segala macam kita juga engga tau. Tetep dari pusat, mereka mengirimkan tim assesor (assesment). Kalau untuk tesnya sendiri yaa seperti itu-itu aja mas, kayak tes-tes lainnya, engga jauh beda kok. (4 Agustus 2016 pukul 14.30)</p> <p>yaa kalau itu kan buat menilai kepribadian</p>	<p>Tes Psikologi merupakan tes tahap ketiga. Pada tes ini, perekrut yang ditunjuk oleh kantor pusat adalah tim assesor yang bekerja sama dengan pihak ketiga. Daop 7 sebagai pelaksana menyiapkan akomodasi serta kebutuhan pada waktu tes psikologi.</p>

	<p>tes ini. Kita menilai dari sudut pandang psikologi peserta apakah memiliki kecocokan dengan psikologi sebagai pegawai KAI nantinya. Misal, seorang masinis dituntut harus memiliki sikap tenang ketika menghadapi masalah yang <i>urgent</i>. Ini bertujuan, besok ketika dia jadi masinis gak gampang panik kalau terjadi masalah di kereta yang dia bawa. Kan tanggung jawabnya masinis gede, bawa banyak nyawa orang. (30 Juni 2016 pukul 12.00)</p>		<p>Juni 2016 pukul 13.00)</p>	<p>itu juga. Selain itu kita juga diharuskan menyiapkan akomodasi bagi tim dari kantor pusat. Intinya kita sebagai pelaksana harus mengikuti surat kilat perintah yang keluar dari kantor pusat. (27 Juni 2016 pukul 14.00)</p>	<p>seseorang, sikap, sifat, kerjasama dengan rekan kerja, biasanya bisa tergambar dari tes psikologi itu. jadi dari tes psikologi itu nanti dapat dilihat juga apakah orang itu cocok dengan perusahaan atau engga, cocok dengan pekerjaan yang diinginkan, dan apakah orang itu mampu bekerja dengan pekerjaan yang akan dia dapat. Nanti dari hasil tes itu, kita tau oh orang ini ternyata kepribadiannya cocok dengan</p>	
--	--	--	-------------------------------	---	---	--

					pekerjaan yang akan diberikan perusahaan nantinya kalau diterima di KAI. (4 Agustus 2016 pukul 14.30)	
--	--	--	--	--	---	--

Masalah yang diteliti	Narasumber				Analisis
	Bapak Sutiawan	Bapak Yogi	Bapak Rully	Ibu Ella	
4. Wawancara	untuk hasil tes wawancara ini kita tidak bisa melupakan tes yang sudah dijalani oleh peserta sebelumnya. Di kantor pusat akan dievaluasi lebih lanjut. Misal di seleksi admin nilainya tinggi tapi tes wawancaranya	Pada tes wawancara, biasanya kita yang nunjuk siapa yang jadi pewawancaranya mas. Kalau engga asmen yaa manajernya langsung, biasanya sih langsung ke manajernya. (30 Juni 2016 pukul	dulu waktu aku ikut tes wawancara pertanyaannya macam-macam dan kesannya kayak menjatuhkan peserta tes. Pas waktu aku diterima dan ditempatkan dibagian SDM, ternyata tes	untuk yang ngetes wawancara biasanya langsung manajer dari unit yang diinginkan pelamar. Tapi tidak menutup kemungkinan dari manajer unit yang berbeda. Karena	Wawancara merupakan tes seleksi tahap ketiga. Pada tahapan ini, perekrut berasal dari Daop 7 Madiun. Perekrut pada tahap ini merupakan seorang Manajer atau

	<p>aspek akademiknya rendah, padahal dia disarankan oleh perekrut. Biasanya peserta seperti itu tidak diloloskan, karena kok bisa nilainya tinggi tapi pas ditanyakan soal akademik dasar dibidangnya tapi gak bisa jawab. Jadi setiap tahapan tes, pasti dievaluasi seperti itu oleh kantor pusat. (30 Juni 2016 pukul 12.00)</p>	<p>13.00) kadang waktu tes wawancara, perekrutnya bertanya diluar dari contoh yang kita kasih, tapi tetap sesuai dengan aspek-aspek penilaian yang udah ditentukan pusat. Biasanya sih buat pengantar aja sih. (30 Juni 2016 pukul 13.00)</p>	<p>wawancara ada daftar pertanyaannya. Prakteknya gak sesuai sama daftar pertanyaan yang dibuat dari kantor pusat. (26 Juni 2016 pukul 19.00)</p>	<p>pelamar yang mendaftar di bagian Admin, bisa jadi dia ditempatkan di bagian keuangan. (4 Agustus 2016 pukul 14.30) Yaa biasanya sih pengalaman pribadi, trus dites sedikit-sedikit mengenai jurusan kita, trus tentang lingkungan seputaran kereta api itu seperti apa. Sedikit engganya kan kita harus tau tentang tempat kerja yang akan kita tempati, masa mau kerja disini tapi engga tau tentang kereta api?</p>	<p>Asisten Manajer.</p>
--	--	---	---	--	-------------------------

				Engga terlalu muluk juga kok pertanyaannya. (4 Agustus 2016 pukul 14.30)	
--	--	--	--	--	--



Masalah yang diteliti	Narasumber			Analisis
	Bapak Sutiawan	Bapak Danang	Bapak Yogi	
5. Tes kesehatan akhir	untuk tahap terkakhir, tes kesehatan akhir kita diinstruksikan kantor pusat untuk memilih laboratorium yang bagus sebagai perekrut. (30 Juni 2016 pukul 12.00)	kita biasanya kalau tes kesehatan akhir ini di Sarana Medika atau di Pramita mas. Yaa ini kita gak ada alat yang lengkap, makanya tesnya diluar kantor. (27 Juni 2016 pukul 14.00)	Tes kesehatan akhir nanti kita bekerja sama dengan laboratorium yang dipilih oleh kita. Karena kita gak punya alatnya, makanya untuk tes ini kita pake jasa dari luar kantor. (30 Juni 2016 pukul 13.00)	Tes kesehatan akhir merupakan tahapan seleksi yang terakhir. Pada tahapan ini, Daop 7 Madiun bekerja sama dengan laboratorium dari luar kantor.

Masalah yang diteliti	Narasumber		Analisis
	Bapak Sutiawan	Bapak Danang	
6. Keputusan penerimaan	Peserta dinyatakan lolos tahap akhir dan diterima menjadi pegawai KAI ini ditentukan oleh kantor pusat. Hasil dari setiap tes, tes pertama sampai terakhir akan dicek ulang yang kemudian dibawa ke direksi. Pengumuman penerimaan ini nanti	Nanti peserta yang lolos tahap akhir akan diumumkan di web KAI mas setelah SK penerimaan dari Dirut udah keluar. (27 Juni 2016 pukul 14.00)	Keputusan penerimaan ini ditentukan oleh kantor pusat, yang nantinya SK keputusan penerimaan pegawai di tandatangi langsung oleh Dirut PT KAI.

	berupa Surat Keputusan Penerimaan yang di tanda tangani oleh Dirut KAI. (30 Juni 2016 pukul 12.00)		
--	--	--	--



4. Faktor penghambat

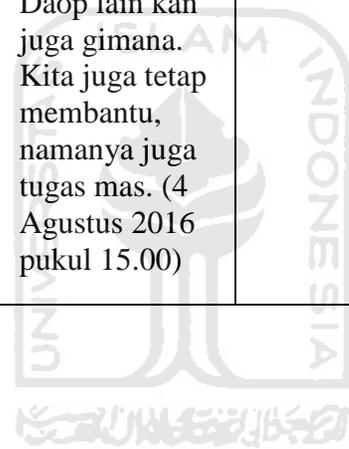
Masalah yang diteliti	Narasumber					Analisis
	Bapak Sutiawan	Bapak Sugiwarso	Bapak Yogi	Bapak Danang	Ibu Ella	
Faktor penghambat	Kalau ditanya penghambat pelaksanaan rekrutmen menurut saya gak ada yaa mas, malah rekrutmen KAI yang sekarang cepat sehari duahari langsung keluar pengumuman. Itu malah jadi kelebihan kita, dengan sistem seperti itu malah mengurangi percobaan untuk KKN. (30 Juni 2016 pukul 12.00)	Rekrutmen kita tuh sekarang maraton, sehari tes sehari itu juga langsung pengumuman. Engga kayak dulu, bisa sampe 2-3bulanan baru selesai, dan itu jadi banyak kayak usaha-usaha KKN dari pihak tertentu dan dimanfaatkan oleh pihak yang tidak bertanggung jawab untuk menawari ke peserta supaya bisa jadi	Kalau penghambat sih gak begitu mengganggu yaa. Paling kalau kita harus nyari gedung buat tes dan gedungnya penuh semua, di Madiun kan gedung yang kapasitasnya besar sedikit. Terus tenda dan peralatan pendukung lainnya kita juga belum punya. (4 Agustus 2016 pukul 15.30)	Yaa kalau penghambat pasti ada mas. Contohnya tempat kita gak punya, alat-alat pendukung juga kurang, tes kesehatan kita harus diluar kantor, kekurangan tenaga, sama kadang kita harus ninggalin kerjaan yang lagi kita kerjain waktu kita dapet surat kilat rekrutmen. Soalnya rekrutmen itu gak setiap tahun	Penghambat tuh paling kalau pendaftaranya banyak mas, di seleksi admin itu pasti kita kualahan. Yaa udah by sistem sih, tapi kita kan harus ngecek satu-satu syaratnya lengkap atau engga. (4 Agustus 2016 pukul 14.30)	Terdapat dua faktor yang menjadi penghambat pelaksanaan rekrutmen pegawai. yaitu kurangnya tenaga perekrut dan kurangnya sarana prasana yang dimiliki Daop 7 Madiun.

		pegawai. padahal KAI tidak menarik biaya untuk rekrutmen pegawai ini. (27 Juni 2016 pukul 10.00)		ada dan jadwal tetap tiap tahunya. (27 Juni 2016 pukul 14.00)		
--	--	--	--	---	--	--



Masalah yang diteliti	Narasumber				Analisis
	Bapak Sutiawan	Bapak Yogi	Bapak Danang	Ibu Ella	
1. Kurangnya tenaga perekrut	yaa kalau instruksi pengadaan rekrutmen itu barengan sama pekerjaan lainnya di SDM ini yaa kita jadi tambah pekerjaannya. Tapi anak-anak juga sudah tau kok mana yang harus dikerjakan dulu. (30 Juni 2016 pukul 12.00)	waktu kita menyeleksi tahap awal kadang kita juga kualahan mengecek satu-satu. Belum lagi kalau sistemnya eror dan data peserta tidak bisa dibuka. Tapi sudah itu menjadi tugas kita jadi pegawai KAI. (4 Agustus 2016 pukul 15.30)	engga Cuma di Daop 7 aja mas, kemaren Daop 1 Jakarta pernah sampai ±40.000 orang yang mendaftar. Yaa kalau sudah seperti itu, biasanya minta bantuan ke daop lain untuk bantu mengecek datanya (seleksi admin). Untuk tes psikologi itu sebenarnya perbandingannya 1 orang dari tim banding	Yaa banyak sih mas pekerjaan kita kalau waktu ada rekrutmen. Tes tahap 1 itu kita juga harus mengecek satu-satu. Terus untuk tes psikologi itu kadang jumlah tim dari pusat engga sebanding sama peserta tesnya. Kadang kita juga membantu. Tapi kalau sudah jadi tanggung jawab pekerjaan kita di KAI yaa harus dikerjakan. (4	Kurangnya tenaga perekrut ini menjadi masalah ketika jumlah peserta rekrutmen melebihi jumlah kuota maksimal pada setiap perekrut.

			<p>200 peserta mas. Tapi kan jumlah tim <i>assesment</i> (dari kantor pusat) terbatas, dan kalau ada rekrutmen yang barengan sama Daop lain kan juga gimana. Kita juga tetap membantu, namanya juga tugas mas. (4 Agustus 2016 pukul 15.00)</p>	<p>Agustus 2016 pukul 14.30)</p>	
--	--	--	---	----------------------------------	--



Masalah yang diteliti	Narasumber		Analisis
	Bapak Yogi	Bapak Danang	
2. Sarana dan prasarana	<p>Kalau untuk kesehatan akhir menurut saya kira tidak butuh kalau sampai membeli peralatan sendiri. Nanti dipakainya juga pas ada rekutmen tok, padahal perawatannya pasti mahal. Untuk sewa gedung sih sebenarnya jadi masalah kalau gedung yang biasanya kita pakai sudah di booking orang. (4 Agustus pukul 15.30)</p>	<p>kita hampir tiap tahun mengadakan rekutmen. Yang menjadi kendala waktu tes psikologi dan gedung-gedung dimadiun <i>full-booking</i>. Padahal biasanya pesertanya lumayan banyak, kita pasti kesusahan. Dulu kita sampe pernah nyewa stadion buat tes. Dan untuk tes kesehatan akhir itu kita kerja sama pihak ketiga. Kedepannya alangkah lebih baik kalau kita punya gedung sendiri dan alat kesehatan yang lebih lengkap. Saya kira juga akan lebih hemat. (4 Agustus 2016 pukul 15.00)</p>	<p>Kurangnya sarana dan prasarana ini menjadi penghambat ketika penyewaannya bersamaan dengan acara-acara tertentu. Sebagai contoh ketika tes psikologi bersamaan dengan banyak acara pernikahan di Madiun. Hal ini menyulitkan panitia untuk mencari gedung yang tepat.</p>

4. Evaluasi strategi rekrutmen dan seleksi

Masalah yang diteliti	Narasumber		Analisis
	Bapak Yogi	Bapak Danang	
Evaluasi yang dilakukan oleh Daop 7 Madiun	<p>evaluasi yaa? Sebenarnya kita engga ada evaluasi mas. Paling ditanya oleh manajer sama VP gimana pelaksanaannya? Ada yang bermasalah engga? (4 Agustus 2016 pukul 15.30)</p>	<p>Biasanya sih VP nanya, ini kenapa ada peserta dari awal tes bagus trus tiba-tiba gak lolos? Terus dari unit SDM sendiri biasanya bahas tentang keuangannya gimana? Ada overbugdet atau sisa engga? Manajer juga nanya selama pelaksanaan ada permasalahan engga? Yaa tanya – tanya biasa gitu mas, bukan evaluasi seperti rapat gitu. (27 Juni 2016 pukul 14.00)</p>	<p>Terdapat dua jenis evaluasi yang dilakukan oleh PT KAI dalam mengevaluasi strategi rekrutmen dan seleksi, yaitu evaluasi dari kantor pusat dan evaluasi dari Daop 7 Madiun.</p> <p>Untuk evaluasi yang dilakukan Daop 7, yaitu evaluasi secara informal oleh manajer dan VP.</p>

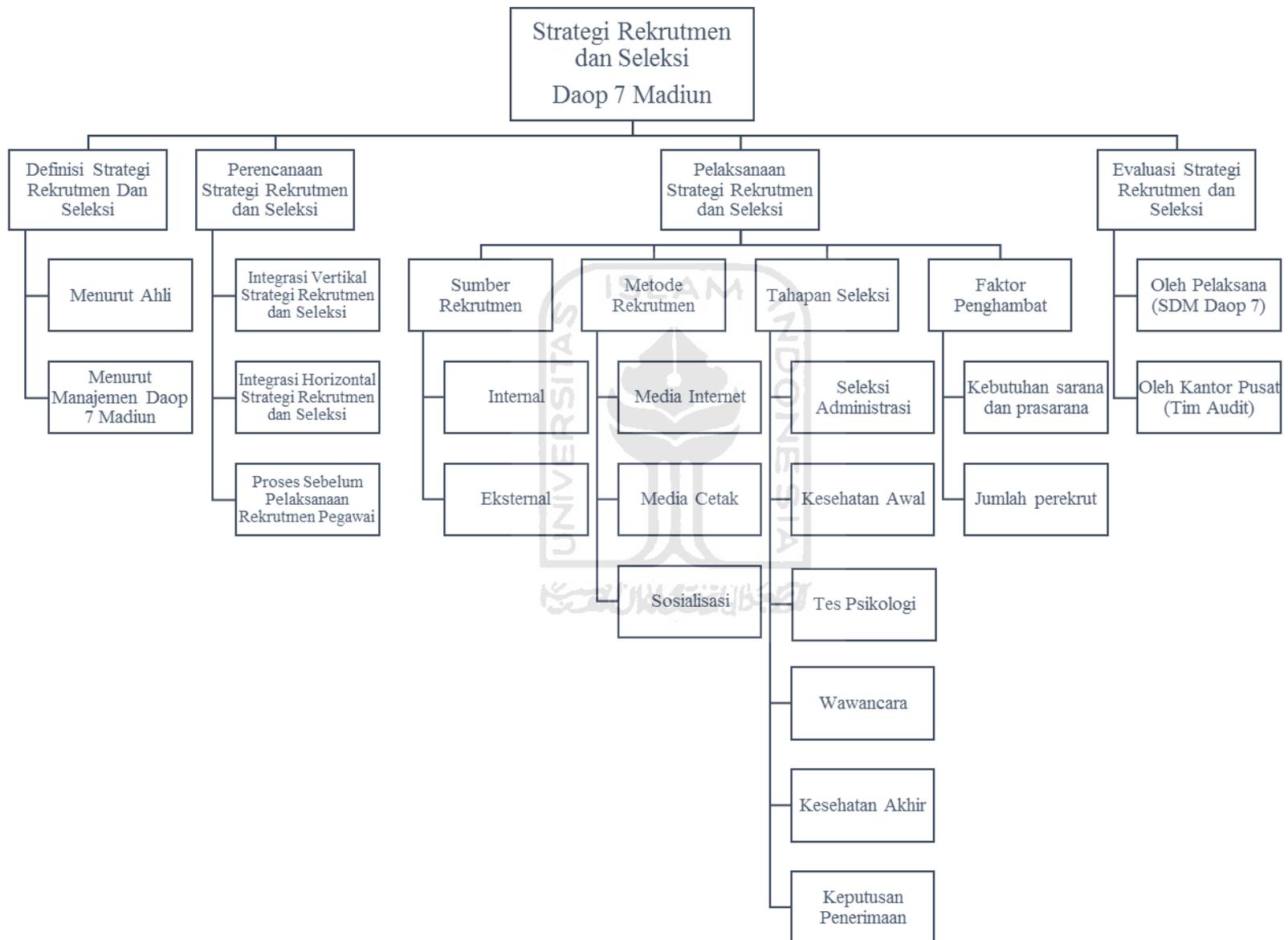
Masalah yang diteliti	Narasumber		Analisis
	Bapak Yogi	Bapak Danang	
Evaluasi	Nanti akan ada tim	kita juga melapor ke	Evaluasi

<p>yang dilakukan oleh kantor pusat</p>	<p>Audit yang akan mengevaluasi seluruh proses rekrutmen dan seleksi di PT KAI. Mulai dari kebijakan yang dibuat itu gimana, prakteknya di Daop gimana, terjadi penyimpangan penggunaan dana atau tidak, sesuai dengan SK dan Surat perintah atau tidak. Semua dievaluasi dan dicek. Kita juga melaporkan misal ada sesuatu yang terjadi yang gak sesuai dengan peraturan. (30 Juni 2016 pukul 12.00)</p>	<p>kantor pusat dan laporan yang kita bikin juga diperiksa dan dievaluasi oleh tim audit. Yang dicek itu lebih ke penggunaan dana sih. Untuk rekrutmen gini itu kita bikin perhitungan di setiap tesnya butuh dana berapa. Nah kalau ada overbudget atau kurang dananya waktu proses rekrutmen yaa kita langsung lapor. Nanti selesai seluruh proses rekrutmen tim audit akan memeriksa laporan kita, ada penyimpangan atau tidak. (4 Agustus 2016 pukul 15.30)</p>	<p>yang dilakukan kantor pusat, yaitu dengan mengirim tim Audit internal (SPI)</p>
---	---	---	--

LAMPIRAN C

Data Display





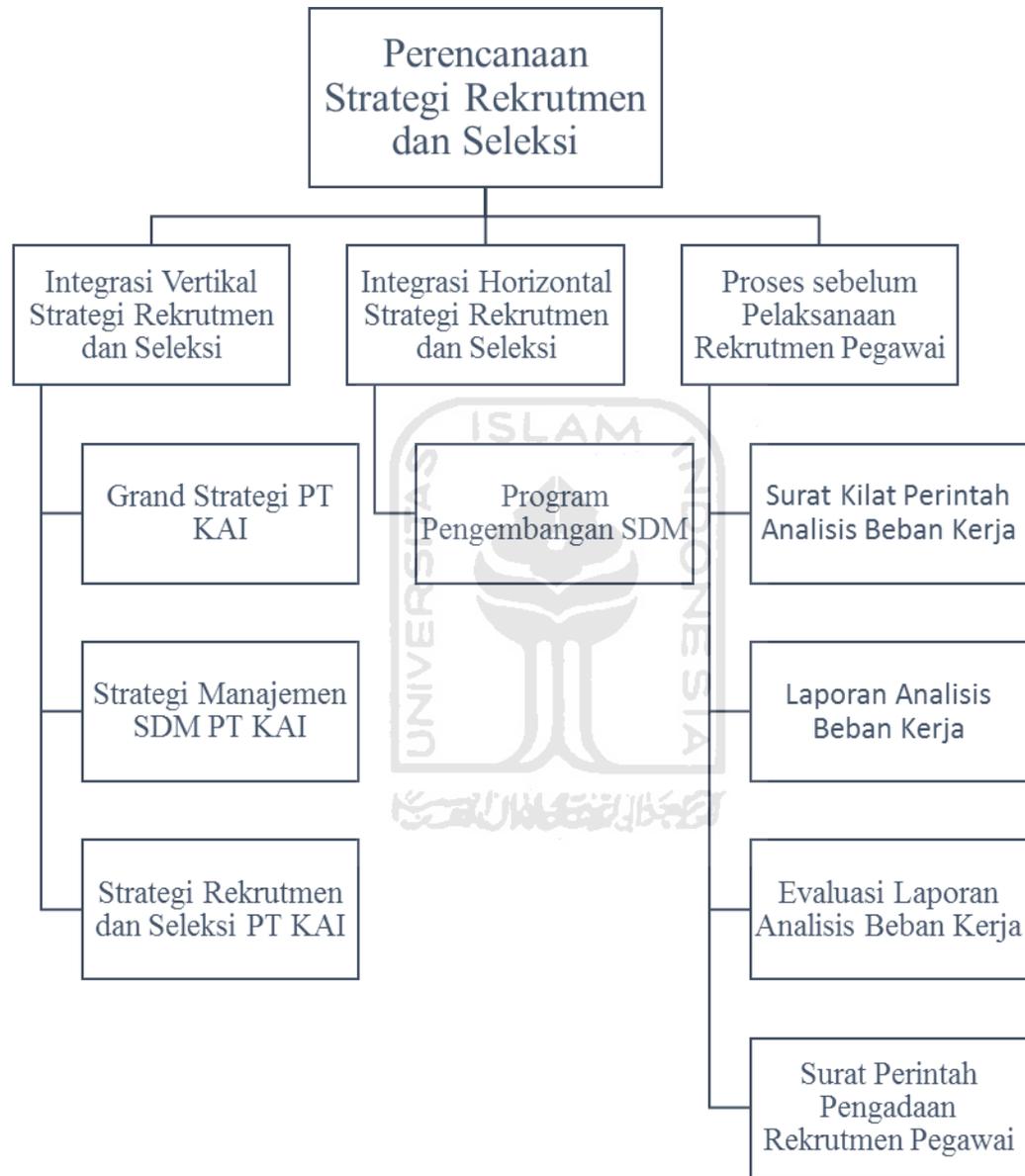
Definisi Strategi Rekrutmen dan Seleksi

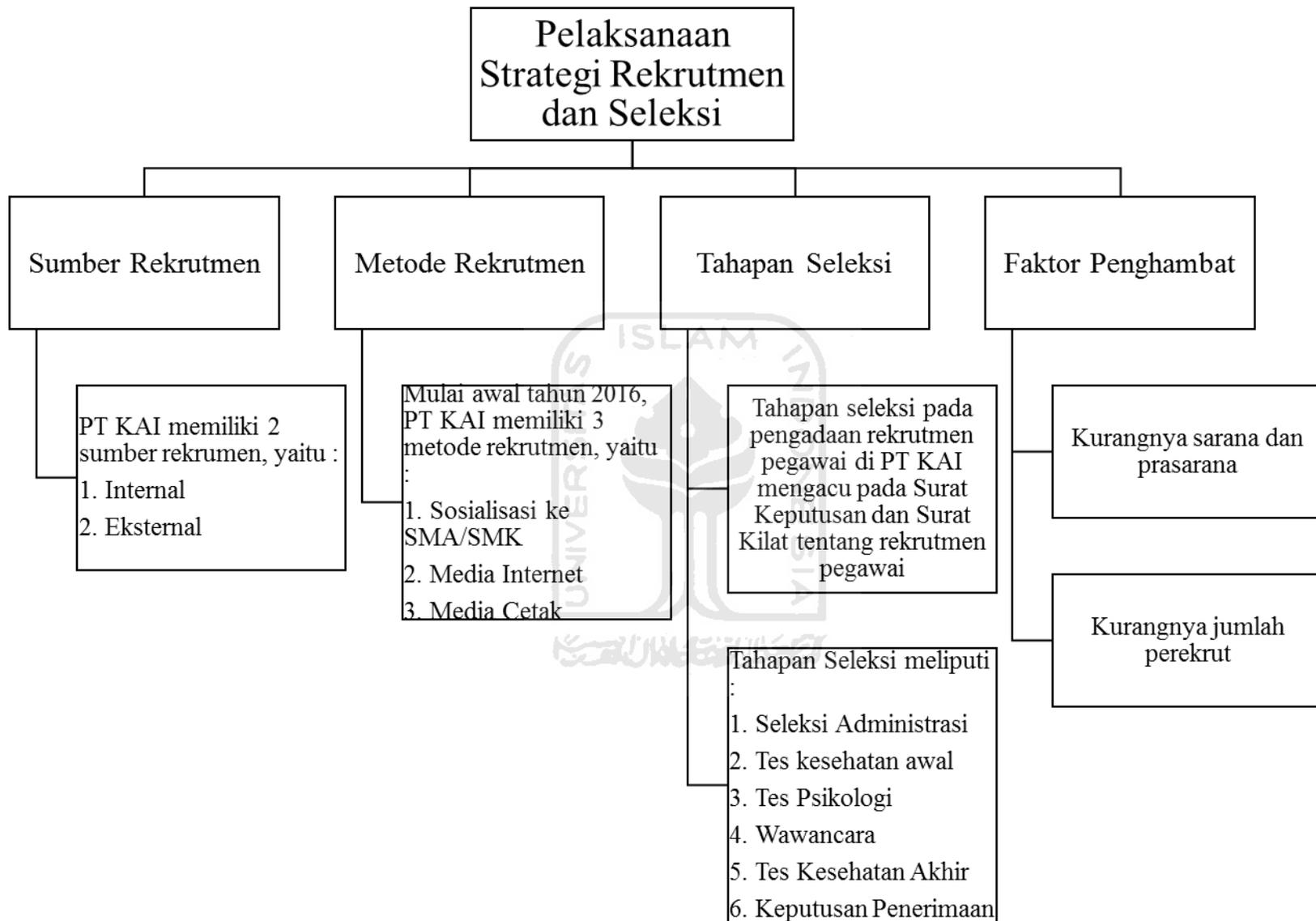
Menurut Ahli :

Menurut Bach (2005:115) Organisasi perlu merespon perubahan lingkungan yang berubah dengan cepat. Kesuksesan suatu organisasi tergantung pada bagaimana mereka merekrut "orang" dan mempertahankannya. Perusahaan akan mengalami kerugian, jika salah merekrut "orang" yang salah.

Menurut manajemen PT Kereta Api Indonesia Daop 7 Madiun :

Merupakan proses reaktif perusahaan dalam usaha mengisi posisi yang kosong karena adanya pegawai yang akan pensiun atau Masuk Masa Pensiun (MPP).





Evaluasi Strategi Rekrutmen dan Seleksi

Oleh Daop 7 Madiun :

Berupa pertanyaan yang diajukan ke panitia tentang bagaimana pelaksanaannya, berapa jumlah peserta yang mengikuti tes pada setiap tahap, apakah terjadi hal yang melenceng dari SK dan Surat Kilat rekrutmen pegawai, dan bagaimana pertanggung jawaban keuangan.

Oleh Kantor Pusat :

Untuk evaluasi yang dilakukan oleh kantor pusat yaitu dengan cara mengirim tim audit ke daerah operasi. Tim Audit ini merupakan bagian dari SPI (Satuan Pengawas Intern) di kantor pusat.

LAMPIRAN D

Surat Penelitian





Madiun, 24 Juni 2016

Nomor : KE.105/VI/DO.7-2016
Sifat : Terbuka Pegawai
Lampiran : -
Perihal : Persetujuan Ijin Penelitian Mahasiswa Universitas Islam Indonesia



Kepada Yth

Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia

di

Tempat

1. Menunjuk Surat Saudara nomor : 193/DEK/10/Div.SDM/VI/2016 tanggal 16 Juni 2016 tentang Permohonan Ijin Penelitian Mahasiswa Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia atas nama **EVERALDO FIRMANSYAH NIM. 12.311.322**

2. Diberitahukan bahwa pada prinsipnya kami setuju untuk melaksanakan Penelitian di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 7 Madiun / Unit SDM.

3. Untuk diketahui bahwa selama melaksanakan Penelitian diwajibkan :

- Mentaati peraturan yang berlaku di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 7 Madiun;
- Tidak diperkenankan menggunakan peralatan / fasilitas kantor tanpa sepengetahuan / ijin pembimbing;
- Tidak diperkenankan membongkar / mempublikasikan rahasia PT. Kereta Api Indonesia (Persero);
- Tidak menuntut fasilitas dari PT. Kereta Api Indonesia (Persero);
- Apabila terjadi kerusakan yang diakibatkan oleh Mahasiswa/i, maka seluruh kerugian ditanggung oleh Mahasiswa/i atau Universitas ;
- Apabila terjadi kecelakaan kerja atas Mahasiswa/i diluar tanggung jawab Perusahaan / PT. Kereta Api Indonesia (Persero) ;

4. Demikian dan terima kasih.

Assistant Manager Sumber Daya Manusia Daerah Operasi VII Madiun,

SUGIARSO
NIPP. 38975



LAMPIRAN E

BIODATA PENULIS

A. DATA DIRI

Nama Lengkap : Everaldo Firmansyah
Tempat/ Tgl lahir : Madiun, 08 Desember 1992
NIM : 12311322
Jurusan/Fakultas : Manajemen / Fakultas Ekonomi UII
Jenis Kelamin : Pria
Alamat : Jl. Anggajaya II Condong Catur
No. Telp : 081216390033
E-mail : everaldofirmansyah@gmail.com
Pendidikan Terakhir : SMA

B. PENDIDIKAN

JENJANG	INSTITUSI	TAHUN
Sekolah Dasar	MI Islamiyah 2 Madiun, Jawa Timur	2005
Sekolah Menengah Pertama	SMP Negeri 4 Madiun, Jawa Timur	2008
Sekolah Menengah Atas	SMA Negeri 6 Madiun, Jawa Timur	2011
Perguruan Tinggi	Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta	2016

C. PENGHARGAAN

JENIS	KEGIATAN	SEBAGAI	WAKTU
Sertifikat	Juara III National Friendly Game 2 Jogjakrta (American Flag Football)	Pemain	2013
Sertifikat	Juara I Yogyakarta Bowl Season 3 (American Flag Football)	Pemain	2015
Sertifikat	Semifinalis Merdeka Bowl 2 (American Flag Football)	Pemain	2015
Sertifikat	Semifinalis Yogyakarta Bowl Season 2 (American Flag Football)	Pemain	2014

D. PENGALAMAN ORGANISASI

NAMA ORGANISASI	JABATAN	WAKTU
PB. Bina Putra Madiun	Asisten Pelatih	2007-2009
Indonesia Flag Football Association (Yogyakarta)	Pengurus	2012 – 2013
Indonesia Flag Football Association (Yogyakarta)	Pelatih Lineman	2013
Ekstrakurikuler Flag Football SMA Kolese DeBritto	Pelatih Lineman	2014
UKM Flag Football Universitas Islam Indonesia (Unisi Herkules)	Dewan Penasehat	2014 - 2015
UKM Flag Football Universitas Islam Indonesia (Unisi Herkules)	Pelatih Lineman	2014 - 2016